

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Alice Hozmanová

Řízení mateřských škol ve Středočeském kraji z pohledu  
manažerských funkcí

Nursery School Management in Central Bohemia  
– Managerial Functions

**Bakalářská práce**

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Jiří Trunda Bc.

2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, dne 30. 4. 2013

.....  
podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Jiřímu Trundovi za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Děkuji rovněž své rodině a blízkým za podporu a vytvoření ideálního zázemí.

.....  
podpis

## **Anotace (abstrakt)**

Tématem této práce je systém řízení mateřských škol ve Středočeském kraji z pohledu uplatňování manažerských funkcí. V důsledku legislativních změn získaly školy poměrně značnou autonomii, která klade vysoké požadavky na ředitele v oblasti řízení. Kvalita výchovně vzdělávacího procesu každé školy a jejího možného dalšího rozvoje závisí na jejím řízení. Výzkumná část je zaměřena na otázku strategického plánování, nastavení komunikačního systému, povinností zaměstnanců, delegování pracovních úkolů, způsobu realizace hospitační činnosti nebo nastavení evaluačního systému školy. Záměrem práce je poukázat na případná kritická místa v řízení tohoto typu škol a zároveň provést komparaci velkých a malých mateřských škol v jednotlivých oblastech řízení.

## **Klíčová slova**

Mateřská škola, řízení, manažerské funkce, plánování, organizování, vedení lidí, kontrola.

## **Abstract**

The topic of this thesis is the management system of kindergartens in Central Bohemia from the perspective of applying managerial functions. Due to legislative changes, kindergartens were more or less given considerable autonomy imposing high requirements on their directors in the area of management. The quality of educational process of each kindergarten and its further development potential depends on its management. The research part focuses on strategic planning, communication system parameters, obligations of employees, task delegation, implementation of inspection activities and school evaluation system parameters. The aim of this thesis is to point out potential problems concerning the management of kindergartens as well as to compare large and small kindergartens in individual management areas.

## **Keywords**

Nursery school, management, managerial functions, planning, organizing, leadership, monitoring.

# Obsah

<b>OBSAH .....</b>	<b>1</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
1.1 MATEŘSKÁ ŠKOLA A JEJÍ POSTAVENÍ VE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVĚ .....	4
1.1.1 Předškolní vzdělávání v systému kurikulárních dokumentů .....	5
1.1.2 Právní postavení mateřské školy .....	6
1.2 POJEM ŘÍZENÍ, MANAGEMENT A ŠKOLSKÝ MANAGEMENT .....	6
1.2.1 Manažerské funkce .....	7
1.2.3 Plánování, organizování, vedení lidí, kontrola .....	9
1.3 ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY.....	10
1.3.1 Specifika řízení mateřských škol.....	10
1.3.2 Kvalifikační a odborné předpoklady ředitele mateřské školy.....	11
1.3.3 Kompetence ředitele pro rozvoj organizace .....	12
1.3.4 Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy.....	12
1.4 APLIKACE MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY .....	13
1.4.1 Plánování .....	13
1.4.2 Organizování.....	15
1.4.3 Vedení lidí .....	16
1.4.4 Kontrola .....	17
<b>2 VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>18</b>
2.1 ZÁKLADNÍ CÍL PRÁCE.....	18
2.1.1 Využitelnost výzkumu v praxi školského managementu .....	19
2.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	19
2.2.1 Stanovení výzkumného problému.....	19
2.2.2 Dílčí oblasti výzkumného problému .....	19
2.2.2 Typ výzkumného problému .....	20
2.2.3 Výzkumná metoda.....	20
2.2.4 Cílová skupina respondentů .....	20
2.2.5 Hypotézy .....	21
2.3 VÝZKUM .....	21
2.3.1 Pilotáž.....	21
!Neočekávaný konec výrazu	
2.3.3 Dotazníkové šetření .....	22
2.3.4 Vyhodnocení dotazníku.....	23
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>44</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>

## Úvod

Předškolní vzdělávání v České republice tvoří nedílnou součást vzdělávací soustavy a zabezpečuje první (nepovinnou) etapu celoživotního vzdělávání. Stěžejním cílem předškolního vzdělávání je podle § 33 školského zákona vytvoření základních předpokladů pro pokračování ve vzdělání.

Ve strategických změnách pro období 2011 – 2015 v Dlouhodobém záměru vzdělávání a vzdělávací soustavy České republiky je věnována velká pozornost právě předškolnímu vzdělávání: podpora nových kapacit ve vazbě na demografický nárůst dětí předškolního věku, podpora jazykového vzdělávání, vytvoření podmínek pro polytechnickou výchovu a opatření ke snížení vysoké míry odkladů povinné školní docházky.

Mateřské školy vykazují nejvyšší naplněnost ze všech segmentů vzdělávacího systému. Za loňský rok činil meziroční nárůst naplněnosti předškolního vzdělávání 2,5 %. Z hlediska využití kapacity mateřských škol v České republice je na prvním místě Středočeský kraj. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011 / 2012 uvádí v získaných datech 94,8 %<sup>1</sup>

Demografický vývoj naznačuje, že růst počtu dětí ve věku docházky do mateřských škol bude pokračovat ještě během několika příštích let.<sup>2</sup> Řízení mateřské školy jako samostatného právního subjektu bylo v posledních letech poznamenáno řadou změn. Jednou z těchto změn je i důraz kladený na humanizaci školy, který se týká nejen vzdělávacího procesu, ale především budování kvalitního klimatu školy, jež je charakteristické partnerskými vztahy mezi všemi zaměstnanci školy.

Právě partnerské vztahy a celkové klima školy jsou pro rozvoj dětí předškolního věku velmi důležité, protože jejich učení probíhá především nápodobou. Pokud chceme u dětí rozvíjet dovednosti, kterými jsou například schopnost naslouchat druhým, umět spolupracovat, být empatický, měli by těmito schopnostmi být obdařeni především dospělí.<sup>3</sup>

Kvalitu a efektivitu předškolního vzdělávání netvoří pouze zákonem stanovené předpisy a Rámcový program předškolního vzdělávání, ale především kvalitní

---

<sup>1</sup> Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012. [online] Praha : ČŠI, leden 2013 [cit. 2013-02-11], s. 9.

<sup>2</sup> Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2012. [online]. Praha : KUSK, 2012[cit. 2013-02-11], s. 22.

<sup>3</sup> SYSLOVÁ, Z.; BARTOVÁ, Z.; VESELÁ, Z. *Management mateřských škol*, s. 3.

management školy, který se opírá právě o sdílení společných hodnot, týmovou spolupráci, předávání a sdílení zkušeností napříč celou organizací.

Cílem bakalářské práce je zmapování systému řízení mateřských škol ve Středočeském kraji z pohledu manažerských funkcí se záměrem poukázat na případná kritická místa řízení tohoto typu škol.

Teoretická část práce se zabývá předškolním vzděláváním a jeho postavením ve vzdělávací soustavě, kvalifikačními předpoklady a mírou vyučovací povinnosti ředitele mateřské školy dle platných legislativních předpisů, řízením organizace, klasifikací manažerských funkcí a jejich aplikací do systému řízení mateřské školy.

Výzkumná část je zaměřena na uplatňování manažerských funkcí v systému řízení mateřských škol. Hlavním cílem výzkumné části je deskripce současného stavu řízení mateřských škol se záměrem poukázat na případná kritická místa v jejich řízení například v návaznosti na velikost organizace. Za účelem zjištění skutečnosti byl sestaven dotazník, jehož jednotlivé položky jsou zaměřeny na stěžejní oblasti plánování, organizování, vedení lidí a kontroly. Cílovou skupinu respondentů tvoří ředitelé mateřských škol ve Středočeském kraji.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Mateřská škola a její postavení ve vzdělávací soustavě

Předškolní vzdělávání je institucionálně zajišťováno mateřskými školami, případně realizováno v přípravných třídách základních škol. Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy zákonem č. 561/2004, školský zákon (dále jen školský zákon). V procesu vzdělávání i v jeho organizaci se tak řídí obdobnými pravidly jako školy ostatní. Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání označuje stupeň předškolního vzdělávání jako „ISCED 0“. Zařízení předškolního vzdělávání fungují i v jiných zemích. V Evropě existují v současnosti dva hlavní modely. První je integrovaný model, který poskytuje péči o děti od 0 do 6 let věku v jedné instituci. Pedagogičtí pracovníci mají stejnou kvalifikaci. V druhém modelu, v Evropě nejrozšířenějším, je předškolní vzdělávání uspořádáno dle věku (do 3 let a od 3 do 6 let). Tento model má odlišné požadavky na kvalifikaci pedagogických pracovníků. Ve všech zemích je hlavním cílem tohoto typu vzdělávání stimulace kognitivního a sociálně-kulturního vývoje a příprava dětí na učení základních dovedností (čtení, psaní, počítání). Pedagogičtí pracovníci mají odborné vzdělání.<sup>4</sup>

Školským zákonem se předškolní vzdělávání stává legitimní součástí systému vzdělávání. Představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny MŠMT.

Koncepce předškolního vzdělávání je založena na obdobných zásadách jako u ostatních úrovní vzdělávání a řídí se společnými cíli: orientuje se na to, aby si dítě od útlého věku osvojovalo a aby získávalo základy pro celoživotní vzdělávání, které mu umožní snáze a spolehlivěji se uplatnit ve společnosti znalostí.<sup>5</sup>

Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku a vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání, napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dítěte před vstupem do základního vzdělávání.

---

<sup>4</sup> HALAMOVA, J. Vzdělávání a péče v raném dětství v Evropě. Týdeník školství [online]. 2010, č. 2 [cit. 2013-04-20].

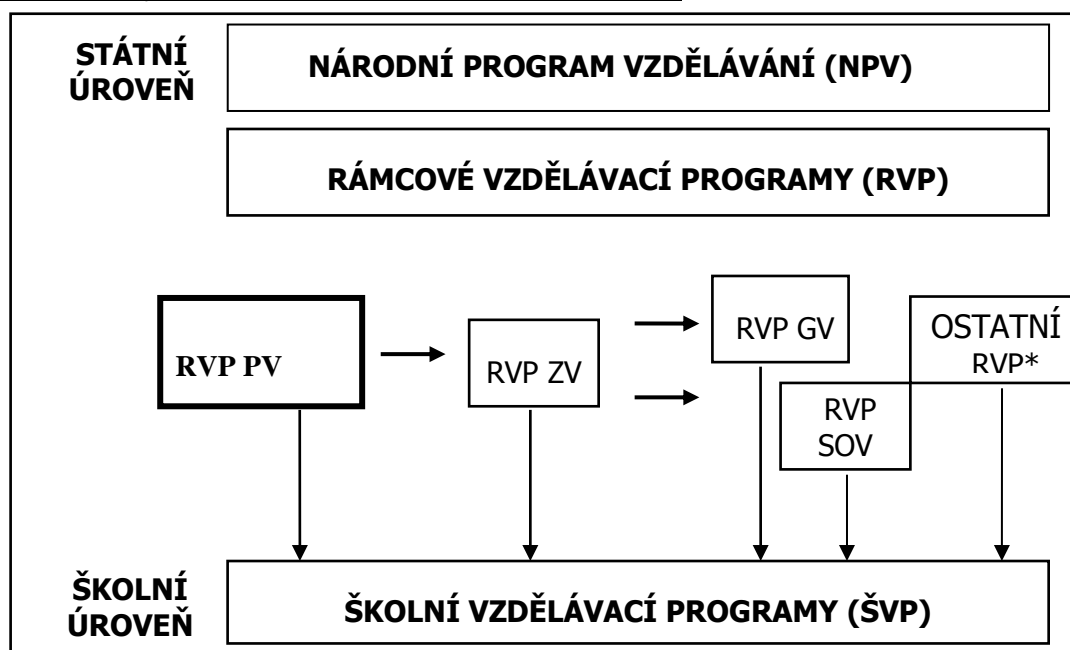
<sup>5</sup> Rámcový program pro předškolní vzdělávání. [online] Praha : VÚP, 2004. [cit. 2013-03-14], s. 5.

Uvedený typ vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let. Přednostně jsou přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky.<sup>6</sup>

### 1.1.1 Předškolní vzdělávání v systému kurikulárních dokumentů

Principy kurikulární politiky jsou zakotveny v Národním programu rozvoje vzdělávání ČR (tzv. Bílá kniha) a ve školském zákoně. Do vzdělávací soustavy byl zaveden systém kurikulárních dokumentů pro žáky od 3 do 19 let. Tyto dokumenty jsou vytvářeny na dvou úrovních: státní (Národní program rozvoje vzdělávání a Rámcové vzdělávací programy) a školní (školní vzdělávací programy). Rámcové vzdělávací programy formulují požadavky pro jednotlivé etapy vzdělávání a podle školních vzdělávacích programů se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách, které si každá škola vytváří podle zásad stanovených v příslušném Rámcovém vzdělávacím programu.

#### Schéma systému kurikulárních dokumentů



**Schéma č. 1** – Systém kurikulárních dokumentů (Zdroj: Rámcový program pro předškolní vzdělávání, VÚP, 2004)

Hlavní požadavky a podmínky institucionalizovaného vzdělávání vymezuje Rámcový program pro předškolní vzdělávání (RVP PV), podle kterého se uskutečňuje vzdělávání v mateřských školách zařazených do sítě škol a školských zařízení.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> ÚZ č. 895: ŠKOLSTVÍ, Úplné znění předpisů (podle stavu ke 12. 3. 2012), s. 21.

### 1.1.2 Právní postavení mateřské školy

Školská právnická osoba je formou právnické osoby, jejíž hlavní činností je dle § 124 školského zákona poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 školského zákona a školských služeb. Zřizovatelem školské právnické osoby může být:

- MŠMT, kraj, obec nebo svazek obcí,
- jiná právnická nebo fyzická osoba.

Obec nebo svazek obcí zřizuje a zrušuje:

- mateřské školy
- mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národnostní menšiny.<sup>8</sup>

## 1.2 Pojem řízení, management a školský management

V odborné literatuře můžeme najít mnoho definic, které vysvětlují a charakterizují pojem *řízení*.

Dle Weichricha a Heinze<sup>9</sup> představuje řízení jednu z nejdůležitějších lidských činností již od dob, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby lépe dosáhli svých cílů, kterých jako jednotlivci dosáhnout nemohli. Řízení se stalo nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálního úsilí.

Management (angl. výraz pro řízení) lze chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Management je aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích, ve výrobních odvětvích i v odvětvích poskytujících služby. Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, aby přispěla co nejlépe ke skupinovým cílům.<sup>10</sup>

Veber<sup>11</sup> charakterizuje management jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.

---

<sup>7</sup> Rámcový program pro předškolní vzdělávání. [online] Praha : VÚP, 2004. [cit. 2013-03-14], s. 3.

<sup>8</sup> ÚZ č. 895: ŠKOLSTVÍ, Úplné znění předpisů (podle stavu ke 12. 3. 2012), s. 52 – 53.

<sup>9</sup> WEIHRICH, H.; KNOONTZ, H. *Management*, s. 16.

<sup>10</sup> WEIHRICH, H.; KNOONTZ, H. *Management*, s. 17.

<sup>11</sup> VEBER, J. a kol. *Management : Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. s.19.

Z pohledu Prášilové<sup>12</sup> je management řídicím procesem plynule tvořeným navazujícími fázemi plánováním, organizováním, operativním řízením a kontrolou lidí a jejich činností zajišťující k dosažení stanovených cílů.

Management je rovněž označení osob (manažerů), které usměrňují všechny činnosti v organizaci tak, aby byly vytvářeny podmínky pro účelnou a efektivní realizaci výkonných činností.<sup>13</sup>

Pojem školský management (management of schools, school administration) je poměrně novým vědním oborem v pedagogice a v pedagogickém slovníku je vysvětlen jako:

1. Obecně je školský management celkový systém řízení školství v zemi. V tomto širším smyslu zahrnuje všechny činnosti a instituce, které vytvářejí nebo realizují vzdělávací politiku.
2. V užším smyslu znamená termín řízení školy (school leadership). Označuje všechny subjekty, jež řídí (ředitel, zástupce ředitele, ekonom apod.), které řídí provoz konkrétní školy nebo vzdělávacího zařízení.<sup>14</sup>

### 1.2.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce lze charakterizovat jako typické činnosti, jež by měl manažer účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Předpokladem úspěchu je soulad a vyváženost při realizaci každé z manažerských funkcí. Celkovou koncepci manažerských funkcí můžeme chápat jako obsahovou práci vedoucího pracovníka.

Existuje celá řada různých pojetí obsahové náplně a odlišné klasifikace manažerských funkcí. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí<sup>15</sup>

- plánování („planning“) – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout,
- organizování („organizing“) – zabezpečení zdrojů a podmínek pro uskutečnění plánovaných činností,
- přikazování („directing“) – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,

---

<sup>12</sup> PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, s. 9.

<sup>13</sup> PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, s.11.

<sup>14</sup> PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*, s. 253.

<sup>15</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 65 – 67.

- koordinace („coordinating“) – sladění činností spolupracovníků,
- kontrola („controlling“) – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.

Jednou z nejrozšířenějších klasifikací je koncepce sekvenčních a paralelních manažerských funkcí.

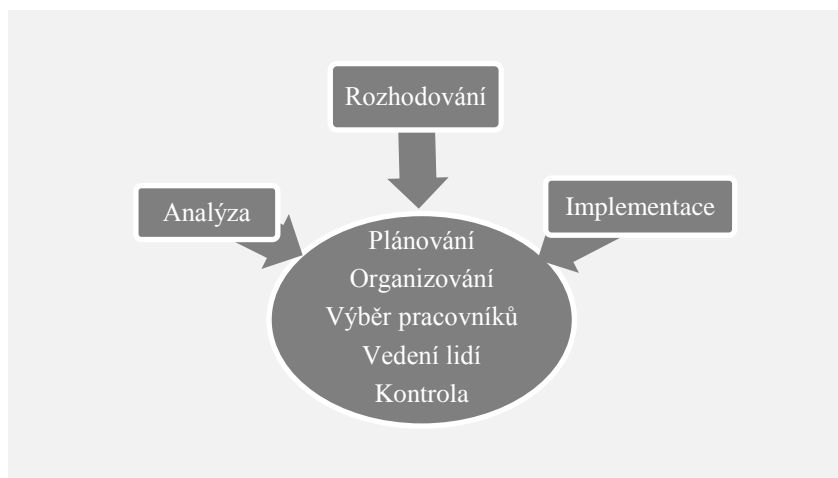
Sekvenční manažerské funkce

- plánování („planning“),
- organizování („organizing“),
- výběr a rozmístění spolupracovníků („staffing“),
- vedení lidí („leading“),
- kontrolu („controlling“).

Paralelní (průběžné) manažerské funkce

- analyzování řešených problémů („analysis“),
- rozhodování („decision making“),
- implementaci („implementation“).

Vazby sekvenčních a paralelních manažerských funkcí



**Schéma č. 2** – Vazby sekvenčních a paralelních manažerských funkcí (Zdroj: autorka dle Vodáčka, 2009)

Každá sekvenční manažerská funkce je závislá na úspěšném zvládnutí tří paralelních manažerských funkcí (viz vazby sekvenčních a paralelních manažerských funkcí).<sup>16</sup>

<sup>16</sup>VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 67 -69.

### 1.2.3 Plánování, organizování, vedení lidí, kontrola

**Plánování** je východiskem pro všechny manažerské funkce. Zahrnuje výběr poslání a cílů organizace a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje značnou míru rozhodování při výběru mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán poskytuje racionální přístup k dosažení předem stanovených cílů. Plánování staví pomyslné mosty mezi tím, kde jsme teď, a kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby byly realizovány různé záležitosti a činnosti, které by za jiných okolností nebylo možné uskutečnit. Existují různé typy plánů od celkových až po ty nejpodrobnější. Žádný plán nelze sestavit bez rozhodování a zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů.<sup>17</sup>

**Organizování** je ta část řízení, jenž zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost vytváří jistotu, že všechny úkoly, jež jsou potřebné pro dosažení cílů, budou přiděleny lidem, kteří budou schopni plnit je co nejlépe. Smyslem organizační struktury je vytvoření optimálního prostředí pro lidský výkon. Není snadné vytvořit efektivní organizační strukturu, jež udává jasná pravidla a určuje, které úkoly musí být vykonány. Úkoly takto určené by měly odpovídat schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků.<sup>18</sup>

**Vedení** je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Vedení vyžaduje následování. Lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, uspokojí jejich touhy, potřeby a přání. Vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů, komunikaci.<sup>19</sup>

**Kontrolování** obsahuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, které musí být vždy v souladu s plánem. Kontrola se týká měření dosažených výsledků. Je nastavena vzhledem k cílům a plánům tak, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a napomoci k jejich odstranění. Kontrolní prostředky prakticky umožňují realizaci plánů. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost ukazuje, zda byla práce vykonána. V případě zjištění odchylek od standardu, je nutné uplatnit korekci. Korigovány jsou opět činnosti pomocí osob, které jsou odpovědné za určitý proces,

---

<sup>17</sup>WEIHRICH, H.; KNOONTZ, H. *Management*, s. 118 – 119.

<sup>18</sup>WEIHRICH, H.; KNOONTZ, H. *Management*, s. 31.

<sup>19</sup>WEIHRICH, H.; KNOONTZ, H. *Management*, s. 32.

výsledky. Pak je možné učinit nezbytné kroky k odstranění nežádoucího stavu. Výstupy jsou měřeny pomocí toho, co lidé vykonali.<sup>20</sup>

Řízení výkonnosti pracovníka jeho pravidelným hodnocením je považováno za účinnou manažerskou metodu, která velmi významně ovlivňuje úspěšné dosažení pracovních cílů, jež vedou ke splnění plánů a následně k naplnění strategie organizace.<sup>21</sup>

### 1.3 Řízení mateřské školy

Na management škol jsou kladeny nové požadavky, je rozšířeno spektrum činností, vyžadují se nové kompetence a připravenost. O kvalitě školy nevypovídají již pouze kvantifikační údaje, ale hlavně kvalita života školy, do něhož je včleněn nejen žák a učitel, ale i rodič, filozofie školy a podmínky, které škola poskytuje pro profesionální a osobnostní rozvoj každého dítěte.

Školské zařízení je organizace, která disponuje svými pravidly. Organizace se skládá z aktérů (zaměstnanců školy), kteří na sebe vzájemně působí svými pracovními vztahy a způsobem, jak je každý z nich vnímá. Společná kultura, vytvořená historií školy, a přítomné hodnoty zaručují společenskou soudržnost.

O kvalitním řízení školy vypovídají především následující aspekty: odborně zpracovaná koncepce rozvoje školy, cílevědomá práce s vizemi, cíli a úkoly. Management školy deleguje úkoly, je nastaven funkční informační systém, porady jsou vždy připraveny a kvalifikovaně provedeny, je vedena povinná dokumentace školy, pedagogická rada plní svoji funkci.<sup>22</sup>

#### 1.3.1 Specifika řízení mateřských škol

Pokud porovnáváme školu s podnikovou sférou, nalezneme značné rozdíly. Základní manažerské činnosti jsou ale stejné pro podniky, školy a další jiné subjekty. Ve vzdělávacím prostředí jde ale, na rozdíl od výrobních organizací, o vztahy a vzájemné působení lidé – lidé (děti, žáci, studenti). Z toho vyplývá rozmanitost a složitost vzdělávacích procesů.

Cíle jsou rovněž mnohem komplexnější a obtížněji uchopitelné, zvláště v oblasti předškolního vzdělávání, kde je mnohdy důležitější průběh pedagogického působení

---

<sup>20</sup> WEIHRICH, H. KNOONTZ, H. *Management*, s. 32.

<sup>21</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 9.

<sup>22</sup> SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu*, s. 28.

na dítě než samostatný výkon dítěte. Z toho vyplývá i obtížnější prokazatelnost v jaké míře a kvalitě je daných záměrů a cílů dosaženo.<sup>23</sup>

Základním rozdílem tedy je skutečnost, že škola pracuje s živým materiálem, proto ve školském managementu musí platit jedna ze zásad úspěšnosti a efektivity vzdělávacího procesu: děti, žáci, studenti musí chtít – mít touhu vzdělávat se, spolupracovat, nechat se vychovávat, nechat se měnit. Základním předpokladem je vytvoření vhodných (motivujících, stimulujících) podmínek personálních, materiálních, psychohygienických. V oblasti předškolního vzdělávání jsou předpoklady k naplňování těchto podmínek příznivější a pro všechny zúčastněné i zajímavější, neboť vycházejí ze silnějších přirozených aktivit dětí tohoto věku. Děti předškolního věku jsou velmi kreativní, uplatňují svou fantazii, mají nezkrotnou touhu poznávat okolní svět. V tomto věku se rovněž rozvíjí velmi výrazně intelekt a slovní zásoba.<sup>24</sup>

Současné řízení mateřské školy se neobejde bez pochopení, přijetí a uvedení základních východisek školského managementu do praxe. Při aplikaci manažerských zásad je v oblasti vzdělávacího prostředí nutno citlivě respektovat specifiku škol a problematiku jejich řízení.

Předpokladem úspěšného řízení je zejména úroveň řídicího pracovníka, která vyplývá jak z vrozených předpokladů, tak i ze získaných odborných znalostí, dovedností a zkušeností. Podporou úspěšného řízení je kvalitní tým spolupracovníků, kvalita sociálního i věcného prostředí, kvalita vnitřních předpisů a organizačních dokumentů. V předškolním vzdělávání ovlivňuje kvalitu řízení i kvalita činnosti a spolupráce s nadřízenými orgány.<sup>25</sup>

### **1.3.2 Kvalifikační a odborné předpoklady ředitele mateřské školy**

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (§ 5) definuje předpoklady pro výkon ředitele mateřské školy: ředitelem mateřské školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady dle § 3 téhož zákona (způsobilost k právním úkonům, odborné kvalifikační předpoklady, bezúhonnost, zdravotní způsobilost, znalost českého jazyka) a získala praxi spočívající v přímé pedagogické činnosti ve výši 3 roky. Dále musí získat nejpozději do 2 let ode dne svého nástupu do funkce znalosti v oblasti

---

<sup>23</sup> BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 39.

<sup>24</sup> ALLEN, K.; MAROTZ, L. *Přehled vývoje dítěte: od prenatalního období do 8 let*, s. 77.

<sup>25</sup> BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 46.



řízení školství studiem pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (podrobněji viz níže uvedený zákon).<sup>26</sup>

### 1.3.3 Kompetence ředitele pro rozvoj organizace

Kvalitní manažer by měl umět stanovit strategii, pojmenovat změřitelné cíle v souladu s vizí školy; správně provádět výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, pečovat o další rozvoj pracovníků, zajistit pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet, umět správně vykonávat všechny manažerské funkce.

Plánování, kontrolování, organizování, rozhodování a vedení lidí jsou funkce, které nelze dělit podle důležitosti. V řídicím procesu nelze opominout žádnou z nich, protože právě na tom, jak kvalitně jsou vykonávány, je závislý chod celé organizace. Ředitel musí být schopen zvládat všechny uvedené funkce.<sup>27</sup>

### 1.3.4 Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. stanoví týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy, přehled je zobrazen v níže uvedené tabulce.<sup>28</sup>

Počet tříd mateřské školy	Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele
1	24 hodin
2	21 hodin
3 až 4	18 hodin
5 až 6	16 hodin
7 a více	13 hodin

**Schéma č. 3** – Rozsah přímé vyučovací povinnosti ředitele MŠ (zdroj: Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že ředitelé jednotřídních a dvojtřídních mateřských škol mají poměrně značný úvazek přímé vyučovací povinnosti oproti ředitelům více třídních mateřských škol. Řízení menších škol je prakticky centralizováno do rukou ředitele oproti řízení v plně organizované škole. Dalším specifickým je i omezená možnost delegování pracovních úkolů v takto malých školách. Nabízí se zde otázka, zda tato skutečnost nemůže nějakým způsobem negativně ovlivňovat kvalitní management školy.<sup>29</sup> Míra administrativní zátěže neklesá přímo úměrně s počtem

<sup>26</sup> Platné znění zákona o pedagogických pracovnících. [online] Praha : MŠMT, 2010. [cit. 2013-03-25], s.3.

<sup>27</sup> LHOTKOVÁ, I.; TROJAN V.; KITZBERGER J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, s. 69.

<sup>28</sup> Sbírka zákonů [online] Praha : MŠMT, 2005. [cit. 2013-03-25], s. 516.

<sup>29</sup> TRNKOVÁ, K.; KNOTOVÁ, D.; CHALOUPKOVÁ, L. *Málotřídní školy v České republice*, s. 156.

řízených tříd. Ředitel jednotřídní mateřské školy musí vypracovat stejné dokumenty a zvládat shodnou míru administrativní zátěže jako ředitel více třídní mateřské školy.

## **1.4 Aplikace manažerských funkcí do systému řízení mateřské školy**

### **1.4.1 Plánování**

Mezi základní činnosti ředitele mateřské školy patří plánování. Plánování v organizaci musí být efektivní, proto by měl vedoucí pracovník vycházet vždy z dobré analýzy vnitřních a vnějších podmínek. Dlouhodobá koncepce školy vychází ze znalosti všech dostupných informací, které mohou přímo či nepřímo ovlivňovat chod organizace. Hlavní význam plánování spočívá především ve zvyšování efektivity práce, koordinaci úsilí uvnitř organizace, umožňuje realizaci organizačních změn, snižuje případná rizika, rozvíjí standardy výkonnosti (očekávané chování).<sup>30</sup>

*Vnější podmínky:* znalost plánovaných změn školské politiky, legislativní změny, politika kraje a obce (zřizovatele), demografický vývoj v regionu i v obci, znalost specifických potřeb zákazníků školy (rodičů a dětí), zaměstnanost v regionu, koncepce základní školy, možnosti spolupráce s odborníky apod.

*Vnitřní podmínky:* zahrnují vlastní činnost školy, která představuje kvalitu řízení (styl řízení, plánování, organizování, vedení a motivování a hodnocení), podmínky práce v organizaci (personální, věcné, hygienické a bezpečnostní, finanční možnosti, hodnotový systém a klima školy), rozsah a kvalitu všech služeb mateřské školy, které poskytuje svým zákazníkům (rodiče a jejich děti).<sup>31</sup>

### **Druhy plánů v mateřské škole**

*Strategické dokumenty:*

- Vize: každý ředitel by měl mít jasnou představu (vizi), kam chce školu dovést a plánovat kroky, které ke splnění této vize povedou. Vize a plán představují priority, podle kterých se ředitel rozhoduje, a které by měly být všeobecně známé.<sup>32</sup>
- Mise: poslání, filozofie školy. K přesnější specifikaci odpovědi na otázku, jaké je poslání organizace, je třeba zodpovědět další otázky: Kdo jsme? Proč existujeme? Co představujeme? Pro koho existujeme?<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*, s. 20.

<sup>31</sup> BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 56 - 57.

<sup>32</sup> SYSLOVÁ, Z.; BÁRTOVÁ, Z.; VESELÁ, Z. *Management mateřských škol*, s. 5.

<sup>33</sup> HAVIGEROVÁ, J. *Organizace*, ppt. [online] UHK [cit. 2013-02-17]

- Školní vzdělávací program (dále jen ŠVP) je stěžejním programovým dokumentem každé školy. Měl by být zcela jedinečný svým obsahem, formou i způsobem zpracování. ŠVP se stává významným dokumentem, kterým škola deklaruje svou identitu, hodnotovou orientaci (filozofii a strategii). Východiskem pro zpracování ŠVP je dokument RVP PV (Rámcový program pro předškolní vzdělávání), který do určité míry a podle jasně daných pravidel usměrňuje institucionální předškolní výchovu a vzdělávání. ŠVP je dokumentem veřejným a pro kontrolní orgány výchozím materiálem k posouzení naplňování cílů předškolního vzdělávání a jeho souladu s RVP PV. Za zpracování a kvalitu ŠVP nese hlavní odpovědnost ředitel, ale na jeho tvorbě by se významnou měrou měl svými podněty a nápady podílet pedagogický personál, předpokládá se i významná spoluúčast rodičů a dětí. Jedná se o koncepční, cílevědomou, promyšlenou činnost školy ve všech jejích oblastech. ŠVP představuje jeden z prostředků obhájení další činnosti školy.

#### *Taktické plány*

- ŠVP představuje dlouhodobější projekt školy, který může být každoročně doplňován a konkretizován v podobě aktuálního ročního plánu. Přináší aktuální informace o současné situaci školy, organizaci školního roku včetně plánu akcí, prioritách ve vzdělávání, zajištění podmínek ve školním roce, vnitřní evaluaci a kontrole plánované na úrovni školy i tříd.<sup>34</sup>
- Plány, které se týkají řízení školy: plán motivace a vedení lidí včetně jejich dalšího vzdělávání – profesního růstu (ředitel školy má povinnost dle § 24 zákona č. 563/2004 Sb. organizovat další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání)<sup>35</sup>, plán pedagogických a provozních porad, plán kontrolní a hospitační činnosti, plán hodnocení a evaluace, plány spolupráce (se zřizovatelem, rodiči, základní školou a dalšími partnery).

#### *Operativní plány*

Uskutečňují se na úrovni tříd, do této oblasti spadají: třídní vzdělávací programy, plány a přípravy na úrovni tříd.

<sup>34</sup> BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 57 - 59.

<sup>35</sup> Platné znění zákona o pedagogických pracovnících. [online] Praha : MŠMT, 2010. [cit. 2013-03-25].

### 1.4.2 Organizování

Význam organizování spočívá ve stanovení co nejvhodnějšího postupu za účelem dosažení zvolených cílů v oblasti personálního obsazení, materiálně-technického zabezpečení, bezpečnosti, hygieny a psychohygieny. Ředitel by měl vždy vytvářet takovou organizační strukturu, v níž se všechny stanovené cíle budou efektivně naplňovat. Základem organizování je vypracování jednotlivých příkazů a nařízení (vnitřních řídicích předpisů), jasné vymezení pracovních náplní, odpovědností, práv a kompetencí všech zúčastněných, ale také průběžné rozhodování – usměrňování všech oblastí školy. Výsledkem organizování je vytvoření vhodné organizační struktury.

Vnitřními řídicími předpisy jsou dokumenty (řády, směrnice, pokyny, příkazy apod.), které vydává vedení školy, a zaměstnanci jsou povinni se jimi řídit.

- Řády: normativní řídicí předpisy, které určují vnitřní strukturu školy a základní pravidla jejího uspořádání. Platnost řádů není časově omezena. Stěžejním řádem je organizační řád školy.
- Směrnice: normativní řídicí předpisy, které upřesňují základní pracovní postupy a činnosti školy v souladu s obecně právními předpisy a řády školy.
- Pokyny: jeden z dalších řídicích nástrojů, který slouží ke konkretizaci činností.
- Individuální řídicí příkazy jsou vztahovány k situacím, které se zpravidla neopakují a je třeba je vyřešit.

K stěžejním dokumentům a vnitřním předpisům, které usměrňují chod školy, patří: zřizovací listina, rozhodnutí o zařazení do sítě škol, předškolních a školských zařízení. Základním dokumentem, který usměrňuje pedagogický proces je školní vzdělávací program. K vnitřním řídicím předpisům školy zpracovaným v souladu s obecně platnými právními předpisy patří: organizační řád školy, školní řád, pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení (jediný závazný)<sup>36</sup>, vymezení věcné náplně pracovních funkcí (kompetencí) a dalších povinností všech zaměstnanců, další řády a směrnice.

Mezi další aspekty kvalitního organizování a úspěšného řízení školy patří vypracování pracovních náplní pedagogických a ostatních zaměstnanců. Jedná se o jasné a zcela jednoznačné stanovení všech povinností, odpovědností a práv

---

<sup>36</sup> VYHLÁŠKA č. 263 /2007, pracovní řád. [online] Praha : MŠMT, 2007. [cit. 2013-02-23]

vyplývající z obecně platné právní normy.<sup>37</sup> Pracovní náplně se týkají všech zaměstnanců školy.

O kvalitě organizování vypovídá v neposlední řadě i organizace pedagogických a provozních porad: druhy porad, jejich frekvenci, délku trvání, pojmenovává obsahovou náplň odpovídající typu porady, práva a odpovědnost zaměstnanců školy vzhledem k organizaci a účasti a průběhu porad.<sup>38</sup>

### 1.4.3 Vedení lidí

Na efektivitu práce napříč celou organizací má velký vliv způsob, jakým manažer vede své pracovníky.<sup>39</sup> Pro úspěšné vedení lidí je důležité respektování hierarchie lidských potřeb. Pracovní výkon, klima třídy, a tedy i výsledek práce jsou ovlivněny mírou uspokojení základních lidských potřeb člověka, ale i sociálními aspekty. Jedná se především o vzájemné vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Jsou to vztahy vertikální (mezi vedením a podřízenými) i horizontální (mezi zaměstnanci).

Mezi základní řídicí práce v této oblasti patří:

- Příprava a výběr pracovníků jsou systematickou prací v oblasti personálních potřeb školy. Pro vedení školy to znamená flexibilně reagovat na případný nedostatek či nadbytek pracovníků.
- Další rozvoj a hodnocení pracovníků obsahuje povinnost dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Ta je dána zákonem (zákonem c. 561/2004 Sb., školským zákonem, § 115, zákonem c. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 24). Pedagogičtí pracovníci mají povinnost si doplňovat a obnovovat kvalifikaci. Vedení školy by mělo zajišťovat takové podmínky (materiální, organizační a motivační), aby byl umožněn co nejefektivnější odborný růst pedagogických i ostatních zaměstnanců prostřednictvím organizovaného i individuálního studia. V této oblasti je velmi důležitá týmová spolupráce, otevřená komunikace a kooperace.
- Odměňování a zabezpečování by mělo být spravedlivé a přímo úměrné kvalitě práce jedince. Práci ředitelů státních mateřských škol v tomto ohledu ztěžují omezené finanční možnosti ze státního rozpočtu. Velmi důležitá je i nefinanční motivace.

---

<sup>37</sup> VYHLÁŠKA č. 263 /2007, pracovní řád. [online] Praha : MŠMT, 2007. [cit. 2013-02-23]

<sup>38</sup> BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, s. 71 – 92.

<sup>39</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, s. 13.

- Dobré klima školy je základní potřebou všech účastníků pedagogického procesu a také dalších pracovníků školy. Mělo by vytvářet pocit jistoty, bezpečí a celkové pohody.
- Do oblasti vedení lidí patří i delegování pracovních úkolů, způsob řešení konfliktů a stížností, psychohygiena, řízení změn ve škole a vedení porad.

#### 1.4.4 Kontrola

Procesy kontroly, hodnocení a evaluace jsou částí řídicího cyklu, kde mají své nezastupitelné místo. Cílem hodnocení a evaluace je především prokázání úrovně kvality, ale také odhalení potřeb dalšího rozvoje školy (zdokonalování pedagogické práce a další činnosti školy). Vnitřní kontrola, hodnocení a evaluace by měly probíhat podle jednotlivých fází řízení a měly by být vyhodnocovány podle předem stanovených kritérií. Jejich realizace by měla probíhat tak, aby je pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci přijímali jako přirozenou součást řídicího cyklu a měli k nim pozitivní přístup. Toho lze dosáhnout i tím, že pedagogové jsou spoluvůrci jejich pravidel včetně hodnotících kritérií.<sup>40</sup>

Hospitace (slovo je latinského původu a jeho význam lze přeložit jako dozorčí nebo vzájemná návštěva) jsou z hlediska managementu systémovým prostředkem, který propojuje všechny funkce řízení. Původně byla hospitace považována za pouhý prostředek kontroly, v současné době se však hospitace stále více stávají prostředkem k vedení lidí (vzájemné sdílení zkušeností).<sup>41</sup>

Cílem hospitace by mělo být oboustranné obohacení účastníků (ředitel – pedagog, pedagog – pedagog), které by v rámci odbornosti posouvalo zúčastněné k vyšším odborným kvalitám. Nejde pouze o vzájemné ovlivňování a sdílení zkušeností, ale o hledání optimálních cest k naplňování stanovených cílů – efektivního předškolního vzdělávání. Další význam hospitace spočívá v posunu úrovně kvality sebereflexe pedagogů a tím i celkové kvality pedagogické práce. Hospitace plní funkci diagnostickou, kontrolní, hodnotící.

*Fáze hospitační činnosti:* přípravná, vlastní pozorování, rozborová činnost, hospitační záznam. Hospitační činnost by měla mít vždy svůj konkrétní cíl vycházející z plánu řízení a kontroly nebo z aktuální situace.

<sup>40</sup> SVOBODOVÁ, Eva. Evaluace v mateřské škole. [online] Praha : RVP, 2005. [cit. 2013-02-07]

<sup>41</sup> SYSLOVÁ, Z.; BÁRTOVÁ, Z.; VESELÁ, Z. *Management mateřských škol*, s. 4 - 7.

### *Okruhy možných sledovaných a hodnocených jevů*

1. Soulad školního vzdělávacího plánu s Rámcovým vzdělávacím plánem předškolního vzdělávání.
2. Vzdělávací podmínky (materiální podmínky, životosprávné podmínky, psychosociální podmínky, zajištění organizačního chodu školy).
3. Řízení školy (personální práce, další vzdělávání pedagogických pracovníků, oblast spolupráce s odborníky a dalšími partnery).
4. Hodnocení podmínek vzdělávání (osobnost pedagoga, věcné podmínky, životospráva, psychosociální podmínky, sociodemografické podmínky).
5. Hodnocení realizace výchovně-vzdělávacího procesu (návaznost a příprava, organizování a metody, motivace a hodnocení, interakce a komunikace).
6. Hodnocení efektivity vzdělávání (přínos vzdělávacího programu dětem, včetně integrovaných, talentovaných a dětí s odkladem povinné školní docházky, hodnocení aktuálního stavu průběhových výsledků – výraznější úspěchy či neúspěchy v souladu s cíli stanovenými ŠVP a RVP PV).<sup>42</sup>

## **2 Výzkumná část**

### **2.1 Základní cíl práce**

**Cílem bakalářské práce je deskripce současného stavu řízení mateřských škol ve Středočeském kraji z pohledu manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola) se záměrem poukázat na případná kritická místa řízení tohoto typu škol.**

Součástí interpretace výsledků výzkumu je rovněž komparace jednotřídních, dvoutřídních a vícetřídních mateřských škol vzhledem k rozdílným podmínkám, které mají ředitelé k řízení organizace, jako jsou například délka přímé vyučovací povinnosti ředitelů, možnost delegování pracovních úkolů a podobně. Měřítkem pro rozdělení byla délka přímé vyučovací povinnosti ředitelů, která je nejvyšší u jednotřídních (24 hodin týdně) a dvoutřídních (21 hodin týdně) mateřských škol.

---

<sup>42</sup> BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*, s. 80 – 85.

### **2.1.1 Využitelnost výzkumu v praxi školského managementu**

- Přehled současného stavu řízení mateřských škol ve Středočeském kraji.
- Uplatňování některých sekvenčních manažerských funkcí v praxi ředitele mateřské školy.
- Rezervy v managementu mateřských škol.
- Výsledky komparace řízení velkokapacitních a malokapacitních mateřských škol.

## **2.2 Výzkumný problém**

### **2.2.1 Stanovení výzkumného problému**

V přípravné fázi výzkumu byl stanoven následující výzkumný problém:

**V jakém poměru jsou uplatňovány v řízení mateřských škol manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola s ohledem na velikost mateřské školy?**

#### **2.1.2 Dílčí oblasti výzkumného problému**

**Plánování:** kvalita plánování v organizaci – podrobnější analýza podmínek strategického plánování a plánování v organizaci (vize, mise, tvorba dlouhodobých plánů, účast pedagogických pracovníků na tvorbě ŠVP: kvalita a pružnost plánování, spoluúčast pedagogických pracovníků na tvorbě ŠVP).

**Organizování:** struktura útvaru školy, vymezení povinností a odpovědností zaměstnanců, jejich kvalifikace, flexibilita chodu organizace, pružnost informačního systému: přesnost, frekvence, četnost.

**Vedení lidí:** podílení se pedagogických pracovníků na řízení, týmová spolupráce, komunikace, sdílení zkušeností v oblasti řízení (míra spolupodílení v oblasti řízení, kvalita spolupráce a komunikace, způsob a četnost sdílení zkušeností).

**Kontrola:** způsob realizace hospitační činnosti a její četnost, komplexnost evaluačního systému školy, sebehodnocení zaměstnanců, práce se zpětnou vazbou.



### 2.2.2 Typ výzkumného problému

Pro zmapování systému řízení mateřských škol, zjištění a popisu stávající situace jsem zvolila deskriptivní typ výzkumného problému.<sup>43</sup> Tento typ výzkumného problému nejvíce odpovídá stanovenému cíli práce.

### 2.2.3 Výzkumná metoda

Pro práci byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu dotazníkovým šetřením. Dotazník jako nástroj sběru dat byl pro rozsah a cíl práce nejvhodnější metodou především proto, že umožňuje poměrně rychlé získávání dat od většího počtu respondentů. Průkaznost dotazníkového šetření je limitována tím, že není možné identifikovat míru sebepojetí ředitelů. Jde o anonymní výzkum, ale i v tomto případě se odpovědi respondentů nemusí vždy shodovat se skutečností, přesto může dotazníkové šetření přinést i řadu neočekávaných zjištění.

Písemná reakce ředitelky jedné z mateřských škol na dotazníkové šetření odkrývá zajímavá specifika povolání manažera v MŠ (viz příloha č. 5). K prohloubení znalostí o problematice by bylo dobré využít kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu (například interview v kombinaci s dotazníkovým šetřením). Tento způsob kombinace výzkumného šetření již leží mimo rozsah této bakalářské práce.

Klasifikace užitých dotazníkových položek:

- identifikátory (velikost organizace, manažerské vzdělání, délka praxe ředitele mateřské školy)
- uzavřené a polouzavřené položky
- filtrační a kontrolní položky.<sup>44</sup>

### 2.2.4 Cílová skupina respondentů

Cílovou skupinu respondentů tvoří ředitelé všech mateřských škol ve Středočeském kraji. Základní soubor respondentů byl zvolen pro zajištění dostatečné reprezentativnosti výzkumu.

---

<sup>43</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 56.

<sup>44</sup> CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*, s. 164 – 167.

## 2.2.5 Hypotézy

V rámci výzkumné části jsem stanovila následující hypotézy:

**1. Kvalita strategického plánování v mateřských školách je přímo úměrná velikosti organizace a přímé vyučovací povinnosti ředitele školy.**

Sledované oblasti:

- Formulace vize, mise a jejich uplatňování v praxi.
- Tvorba dlouhodobých plánů školy: zohlednění vize, mise, záměr zřizovatele, dlouhodobého záměru kraje, analýzy potřeb klientů školy.

**2. Kvalita řízení mateřské školy je závislá na manažerském vzdělání ředitele – čím vyšší je manažerské vzdělání ředitele, tím kvalitnější je řízení organizace.**

Sledované oblasti:

- Strategické plánování: uplatnění stanovené vize v praxi řídicího pracovníka.
- Kontrolní činnost: zpětná vazba v managementu školy.
- Vzájemné sdílení zkušeností mezi řídicími pracovníky.

**3. Uplatňování řízení v týmu je využíváno více ve velkokapacitních mateřských školách než v malokapacitních mateřských školách.**

Sledované oblasti

- Frekvence pedagogických a provozních porad.
- Frekvence neformálních setkání zaměstnanců.

## 2.3 Výzkum

### 2.3.1 Pilotáž

Zvolené téma a smysluplnost dotazníkového šetření bylo v první fázi konzultováno na pracovišti mateřské školy s vedoucím pracovníkem: porozumění jednotlivým dotazníkovým položkám, upravení prvotních nejasností, délka dotazníku.

### 2.3.2 Předvýzkum

Dotazník byl v rámci předvýzkumu rozeslán 7 ředitelkám mateřských škol, které měly připomínkovat porozumění jednotlivým dotazníkovým položkám:

- smysl dotazníku z pohledu managementu mateřské školy,
- délku jeho vyplnění z praktického hlediska.

Struktura dotazníku a formulace jednotlivých položek dotazníku byly průběžně konzultovány a na základě připomínek byly provedeny poslední korekce k odstranění a upřesnění připomínkových nejasností dotazníku: část osobních údajů byla přesunuta do závěrečné části dotazníku, v oblasti plánování byla provedena úprava tabulky analýzy podmínek (větší srozumitelnost pro respondenta). Rovněž byla opravena formulace strukturovaných dotazníkových položek zaměřených na vymezení pracovních povinností a delegování, polouzavřených položek v oblasti sdílení zkušeností, celkově byla upravena i délka dotazníku na základě připomínek ředitelů, kteří dotazník vyplnili.

### **2.3.3 Dotazníkové šetření**

Záměrem výzkumu bylo oslovit všechny ředitele mateřských škol Středočeského kraje. Podkladem k oslovení respondentů se stal aktualizovaný Adresář Krajského úřadu Středočeského kraje, jehož platnost byla ověřena přímo na pracovišti krajského úřadu (telefonický hovor s odpovědným pracovníkem).

Mateřských škol uvedených v Adresáři Krajského úřadu Středočeského kraje bylo celkem 467. Z toho u 34 mateřských škol nebyla uvedena e-mailová adresa, nefunkční e-mailovou adresu mělo 50 mateřských škol.

Dotazník byl rozeslán na 383 mateřských škol. Vzhledem k nízké návratnosti byl dotazník zaslán respondentům dvakrát.

Návratnost dotazníků v prvním dotazovacím cyklu: 105 dotazníků

Návratnost dotazníků v druhém dotazovacím cyklu: 30 dotazníků

**Návratnost celkem:** 135 dotazníků (35 %).

### 2.3.4 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníku je rozděleno do několika částí:

- obecné informace (zřizovatel, počet zaměstnanců, míra přímé vyučovací povinnosti ředitelů, úroveň manažerského vzdělání ředitelů, setrvání ve funkci ředitele na konkrétní škole),
- oblasti jednotlivých manažerských funkcí,
- procentuální rozdělení času vedoucího pracovníka dle skutečného stavu do jednotlivých oblastí řízení,
- vzájemná spolupráce vedoucích pracovníků
- vyhodnocení hypotéz.

Mateřské školy byly v teoretické části bakalářské práce vyčleněny dle přímé vyučovací povinnosti ředitele, která je u jednotřídních a dvoutřídních mateřských škol (malokapacitní mateřské školy) nejvyšší (viz kapitola 1.3.4), na mateřské školy velkokapacitní (dále jen velké mateřské školy) a malokapacitní (dále jen malé mateřské školy).

Součástí každé oblasti je komplexní deskripce a na ní navazující komparace velkých a malých mateřských škol. Komparace je zaměřena na možné rozdíly v řízení mateřských škol vzhledem k velikosti organizace. Ředitelé velkých mateřských škol mají lepší podmínky například v oblasti delegování odpovědnosti, monitorování organizačních změn. Oproti tomu ředitelé malých mateřských škol jsou více propojeni s výchovně vzdělávacím procesem (viz kapitola 1.3.4).

#### Obecné informace

##### **Otázka č. 1:** *Kdo je zřizovatelem Vaší školy?*

Dle školského zákona mohou být zřizovatelem MŠ kromě MŠMT také územně samosprávné celky, registrované církve či náboženské společnosti a samostatné právnické a fyzické osoby. V rámci výzkumu vypověděla většina ředitelů (85 %), že jsou jejich organizace zřizovány obcemi. Minimum MŠ (2 %) je zřizováno dobrovolným svazkem obcí a zbylých 13 % respondentů představují ředitelé soukromých MŠ.

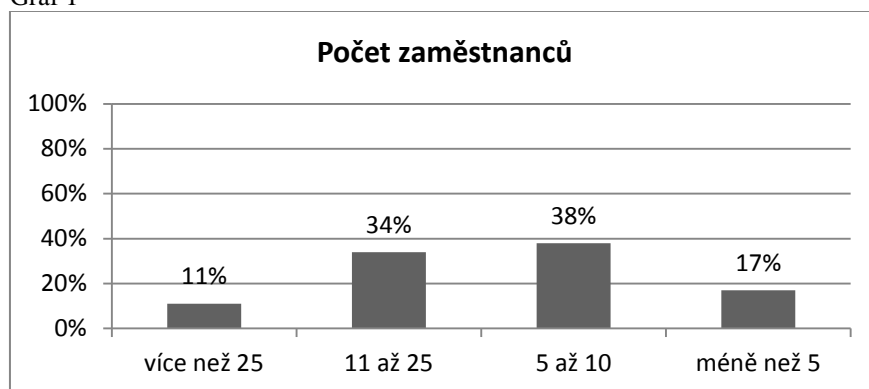
**Otázka č. 19:** *Ve vedení školy je:*

Polovinu respondentů tvoří ředitelé, kteří stojí ve vedení školy sami (53 %) a druhou polovinu tvoří ředitelé, kteří jsou ve vedení školy spolu se statutárním zástupcem (47 %).

**Otázka č. 2:** *Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší škole?*

Velmi podstatným aspektem pro výkon ředitelské funkce je počet zaměstnanců školy. Více než desetina dotázaných ředitelů MŠ zaměstnává více než 25 zaměstnanců. Oproti tomu méně než 5 zaměstnanců je zaměstnáváno 17 % MŠ. Nejvíce MŠ (38 %) zaměstnává 5 až 10 pracovníků.

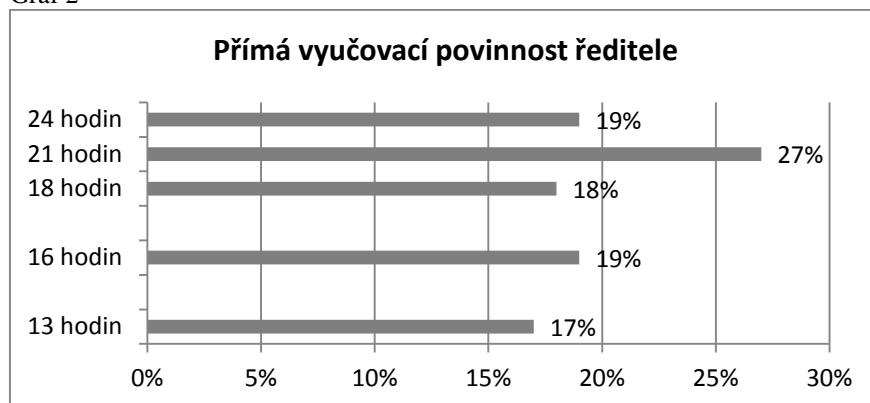
Graf 1



**Otázka č. 3:** *Jaký je týdenní rozsah Vaší přímé pedagogické činnosti?*

Míra přímé vyučovací povinnosti ředitele školy může velmi silně ovlivnit kvalitu řízení organizace v pozitivním i negativním smyslu. Pozitivum lze spatřovat především v tom, že ředitel, který je v neustálém kontaktu s pedagogickým procesem, lépe reaguje na aktuální potřeby vzdělávání dětí. Pokud je ovšem přímá pedagogická činnost ředitele vyšší, může z nedostatku času docházet k potlačení některých významných částí managementu jako je například strategické plánování, organizování, vedení lidí a podobně. Nejvyšší procentuální zastoupení (27 %) mají ředitelé s přímou vyučovací povinností 21 hodin týdně (viz Graf 2).

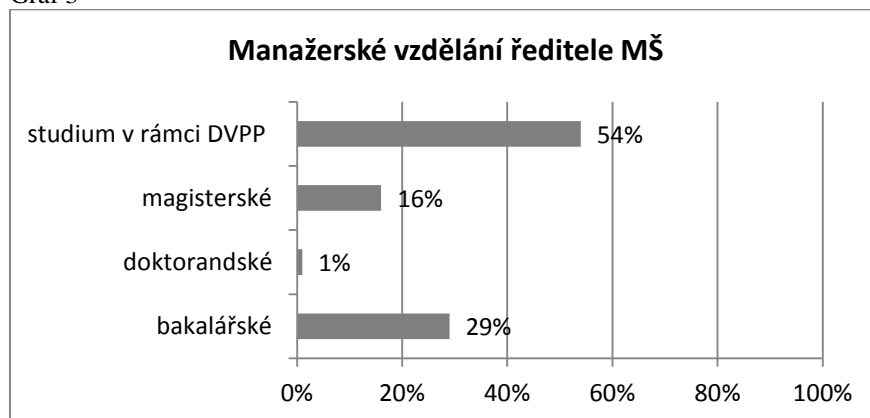
Graf 2



**Otázka č. 33:** *Na závěr, prosím, uveďte několik důležitých informací o Vaší osobě: stupeň Vašeho manažerského vzdělání.*

Na otázku dosaženého stupně manažerského vzdělání ředitelů uvedlo 54 % respondentů studium v rámci DVPP (dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků – viz kapitola 1.3.2), 29 % respondentů vysokoškolské bakalářské studium, 16 % respondentů vysokoškolské magisterské studium a 1 % vysokoškolské doktorandské studium manažerského směru. Tyto údaje se nejeví jako příliš spolehlivé vzhledem k tomu, že první absolventi magisterského studia školského managementu v České republice ukončili své vzdělání v loňském roce a absolventi doktorandského studia jsou pracovníci Karlovy univerzity. Důvodem takto získaných dat mohlo být špatné pochopení otázky ze strany respondentů, záměna jiného manažerského studijního oboru se školským managementem nebo vyplnění údajů o nejvyšším dosaženém vzdělání respondentů. Z výše uvedených důvodů proto data nelze zohlednit v další interpretaci výzkumu.

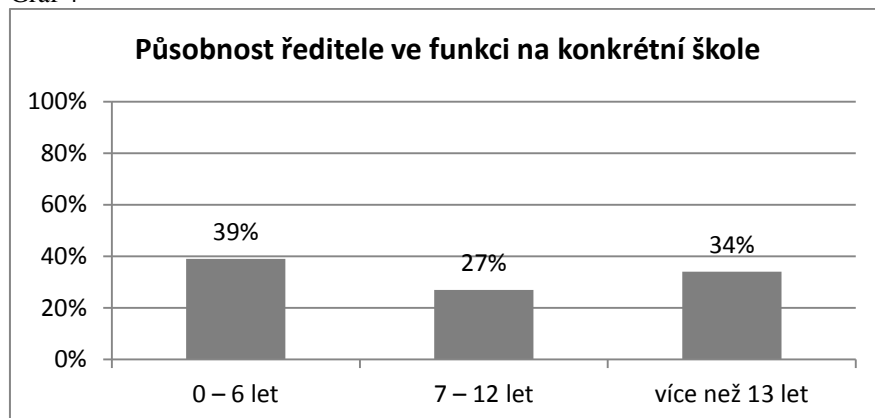
Graf 3



**Otázka č. 34: Jak dlouho působíte ve funkci ředitele v současné škole?**

39 % respondentů uvedlo krátkou dobu v setrvání na pozici ředitele mateřské školy: 0 - 6 let. Oproti tomu velké procento ředitelů (34 %) je ve své funkci již více než 13 let. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že nejmenší zastoupení tvoří ředitelé (27 %), kteří jsou ve své funkci od 7 do 12 let.

Graf 4



**Plánování**

**Výsledky dotazníkového šetření – všechny mateřské školy**

celkový počet respondentů: 135

**Otázka č. 4: Má Vaše škola zpracovanou vizi?**

Zpracovanou vizi má téměř 90 % dotázaných MŠ, což lze považovat za velké pozitivum v oblasti řízení tohoto typu škol. Existence vize, jež je jistou představou o budoucím stavu organizace, poukazuje na fakt, že většina ředitelů ví, kam by svou organizaci chtěli dovést. Z hlediska nastavení vize v organizaci je zajímavá i otázka zřizovatele: 100 % ředitelů soukromých mateřských škol na tuto otázku odpovědělo kladně, ředitelé ostatních mateřských škol, kde je zřizovatelem obec a dobrovolný svazek obcí, odpověděli stejným způsobem pouze z 85 %. Důvodem může být i skutečnost, že soukromé právnické či fyzické osoby mohou mít lépe promyšlenou existenci organizace a její další vývoj (viz Graf 12).

**Otázka č. 5:** Vyberte výrok, který nejlépe vystihuje Vaši situaci.

*Za předpokladu, že byla vize školy zpracována, odpovídali respondenti na otázku, která se týkala její formulace:*

Tabulka 1

Formulace vize	Procenta
Vize školy existuje, ale dále s ní nepracujeme.	18 %
Vize školy není formulována přesně.	17 %
Vizi školy znají a sdílejí všichni zaměstnanci.	65 %

Samotný fakt, že MŠ má zpracovanou vizi, není ještě podmínkou pro její další rozvoj a potažmo pro její využití v praxi. O tom svědčí i skutečnost, že téměř pětina respondentů vypověděla, že, ač jejich MŠ vizi zpracovanou má, dále s ní v organizaci již nepracují, 17 % také uvedlo, že vize není formulována přesně.

Zjištění, že většina ředitelů uvádí znalost a společné sdílení vize všemi zaměstnanci, lze jistě velmi kladně ohodnotit. K získání komplexnějšího obrazu by bylo vhodné tyto poznatky podložit i názory zaměstnanců příslušné organizace, avšak tento další výzkum již neodpovídá rozsahu bakalářské práce. Z pohledu ředitelů jsou zaměstnanci seznamováni se strategickými cíli organizace a je kladen důraz na jejich pochopení a ztotožnění se s nimi. Respondenti, kteří ze dvou třetin uvedli znalost vize a její společné sdílení všemi zaměstnanci, jsou ředitelé s délkou praxe do 6 let.

**Otázka č. 6:** Pokud vize školy existuje: škola se snaží vizi realizovat – uvést ji do praxe.

Odpověď „rozhodně ano“ uvádí 51 % respondentů, „spíše ano“ 42 % respondentů, „spíše ne“ 7 % respondentů, „rozhodně ne“ 0 % respondentů.

Většina respondentů vypověděla, že se snaží uvádět vizi do praxe. Pouhých 7 % ředitelů vizi v praxi nerealizuje, výsledky výzkumu potvrdily, že se většinou se jedná o ředitele s délkou praxe více než 13 let. 77 % ředitelů s praxí do 6 let a od 7 do 12 let se k této otázce postavila velmi kladně. Z výše uvedeného vyplývá, že délka setrvání ředitele v manažerské funkci může mít vliv na kvalitu strategického plánování v organizaci. Vliv zřizovatele nebyl v této oblasti potvrzen.

**Otázka č. 7:** Má Vaše škola zpracovanou misi?

Na tuto otázku odpovědělo kladně 59 % respondentů, 41 % respondentů misi zpracovanou nemá (viz Graf 12).



Jasně definovanou misi organizace uvádí mnohem menší počet respondentů než v případě zpracované vize. Procentuální rozdíl je poměrně výrazný. Získaná data potvrzují, že hlubším smyslem existence organizace, jejím posláním a filozofií se zabývá poměrně nízké procento respondentů. Obecně platí, že hlavním posláním mateřské školy je výchova a vzdělávání dětí předškolního věku. Každá organizace má však svou identitu, proto je velmi důležité zabývat se i jejím posláním a hodnotovým systémem.

**Otázka č. 8:** Vyberte výrok, který nejlépe vystihuje Vaši situaci.

*Jestliže byla mise mateřské školy zpracována, odpovídali respondenti na otázku, která se týkala její bližší formulace.*

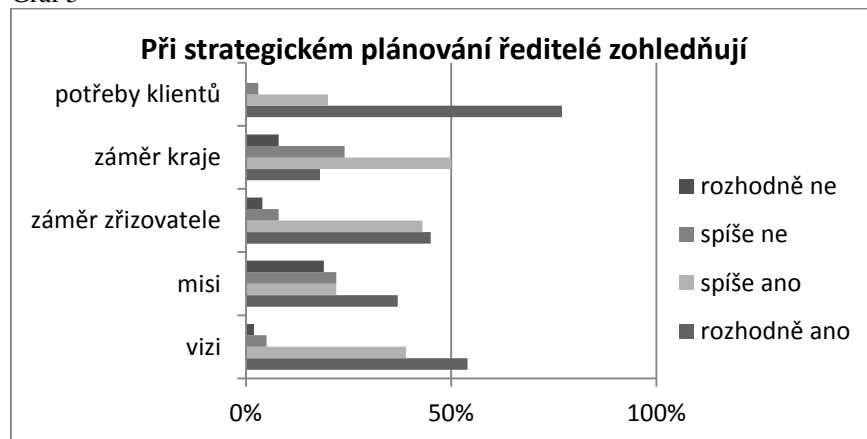
Tabulka 2

Mise v praxi	Procenta
Mise školy existuje, ale dále ji nevyužíváme.	28 %
Mise školy je dostatečně prezentována.	34 %
Mise školy je dostatečně prezentována a využívána při dalším řízení organizace.	38 %

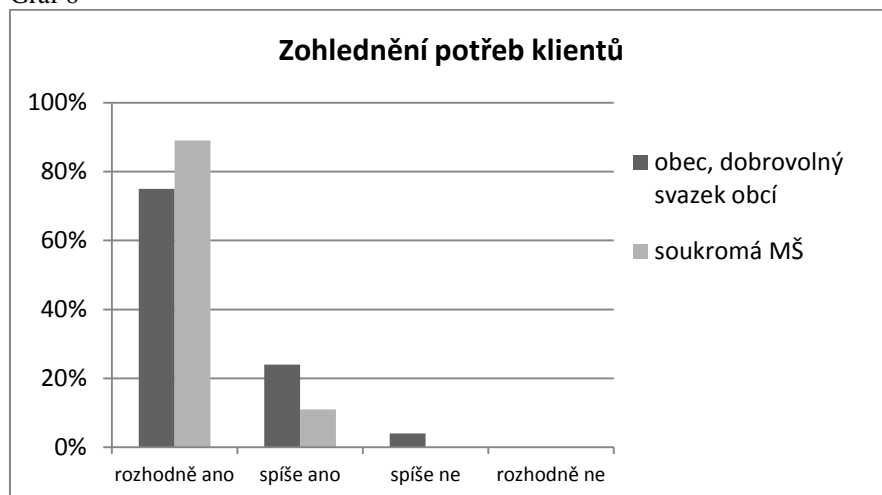
Získaná data ukazují, že otázka hlubšího smyslu, poslání (mise) organizace je vcelku opomíjenou částí strategického plánování v managementu mateřských škol. Nízké procento ředitelů uvedlo zpracovanou misi, její prezentování a využití v dalším řízení školy uvádí pouhá třetina respondentů. Nebyl prokázán vliv délky praxe ředitelů a zřizovatele mateřské školy na tuto otázku.

**Otázka č. 9:** Zhodnoťte, nakolik vycházíte při tvorbě dlouhodobých plánů školy z níže uvedených položek: vize, mise, záměr zřizovatele, dlouhodobého záměru kraje, analýzy potřeb klientů školy.

Graf 5



Graf 6

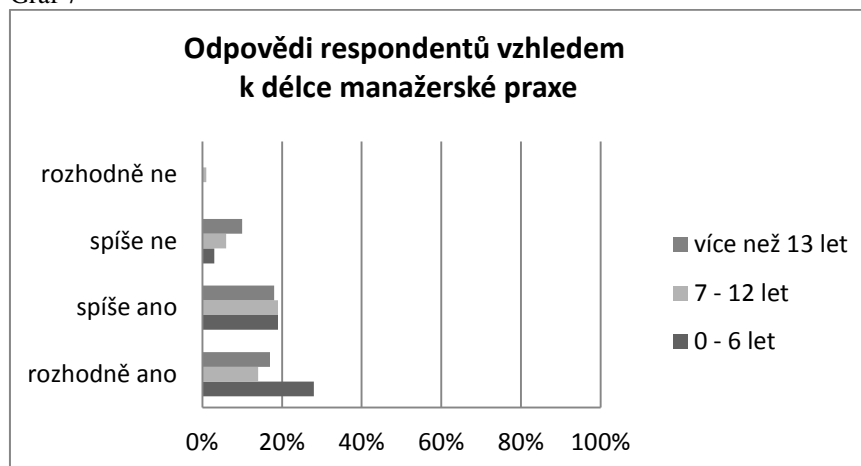


Management mateřských škol nejméně zohledňuje ve svém strategickém plánování misi a dlouhodobý záměr kraje, vysoké procento respondentů zohledňuje při vytváření strategie přání a potřeby zákazníků (klientů) školy. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplývá, že mateřské školy reagují na potřeby a přání rodičů a jejich dětí. Snaží se je zohlednit v plánování další strategie školy. Výsledky výzkumu ukázaly, že soukromé mateřské školy zohledňují ve strategickém plánování lépe potřeby klientů než mateřské školy zřízené obcí a dobrovolným svazkem obcí (viz Graf 6). V této položce nebyl prokázán výraznější vliv délky praxe ředitele.

#### **Otázka č. 10: Podílejí se všichni pedagogové aktivně na tvorbě a realizaci ŠVP?**

Odpověď „rozhodně ano“ uvádí 44 % respondentů, „spíše ano“ 46 % respondentů, „spíše ne“ 9 % respondentů, „rozhodně ne“ 1 % respondentů (viz Graf 13). Většina respondentů uvádí, že zpracování nejdůležitějšího strategického dokumentu mateřské školy, školního vzdělávacího programu, je výsledkem práce celého kolektivu pedagogických pracovníků. Takto jednoznačně formulovaný výstup lze velmi kladně hodnotit především proto, že výsledek společné práce má mnohem větší vypovídající hodnotu a může být jedním z aspektů kvalitního klimatu pedagogického sboru. Jsou v něm obsaženy znalosti a zkušenosti všech zaměstnanců a díky tomu může být i více akceptován pedagogickými pracovníky. Výsledky výzkumu potvrdily vliv délky praxe ředitele mateřské školy na její řízení (viz Graf 7).

Graf 7



**Otázka č. 11:** *Umožňuje plán školy přesné plánování všech pedagogických aktivit v daném školním roce?*

Odpověď „rozhodně ano“ uvádí 44 % respondentů, „spíše ano“ 51 % respondentů, „spíše ne“ 4 % respondentů, „rozhodně ne“ 1 % respondentů (viz Graf 14). Zde se potvrdila flexibilita při tvorbě ročního plánu školy s ohledem na potřeby jednotlivých pedagogických pracovníků ve výchovně vzdělávacím procesu. Pro kvalitnější obraz získané reality by bylo dobré i tuto otázku podložit názory pedagogických pracovníků na kvalitu ročního plánu školy, což již rozsah práce neumožňuje. Výraznější rozdíly z pohledu délky praxe a zřizovatele nebyly v této otázce prokázány.

**Výsledky dotazníkového šetření – komparace malokapacitních a velkokapacitních mateřských škol v oblasti plánování:**

Ve strategickém plánování mateřských škol byly nalezeny rozdíly v následujících oblastech (viz Graf 15):

- Formulaci mise a její využívání v praxi uplatňují více velké mateřské školy. To, že mise školy je dostatečně prezentována a využívána při dalším řízení organizace uvádí 50 % respondentů velkých mateřských škol a pouze 23% respondentů malých mateřských škol.
- Velké mateřské školy zohledňují při tvorbě dlouhodobých plánů lépe misi (44 %), dlouhodobý záměr kraje (23 %) a analýzu potřeb klientů (82 %) ve srovnání

s malými mateřskými školami: misi (27 %), dlouhodobý záměr kraje (11 %) a analýzu potřeb klientů (71 %).

Výše uvedená data mohou být odrazem toho, že ředitelé malých mateřských škol řeší v řízení organizace spíše situační záležitosti a otázka strategického plánování je limitována jejich personálními i časovými možnostmi.

## **Organizování**

### **Výsledky dotazníkového šetření – všechny mateřské školy:**

celkový počet respondentů: 135

**Otázka č. 12:** Každý pracovník školy zcela přesně ví, za co odpovídá a co se od něho očekává.

Odpověď „rozhodně ano“ uvádí 59 % respondentů, „spíše ano“ 37 % respondentů, „spíše ne“ 3 % respondentů, „rozhodně ne“ 1 % respondentů (viz Graf 16). Vymezení pracovních povinností by se mělo týkat všech zaměstnanců školy (pedagogických i provozních). Ze získaných dat vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů si myslí, že jejich zaměstnanci mají jednoznačně vymezené pracovní povinnosti. Z pohledu délky praxe ředitelů ukázala získaná data, že ředitelé s délkou praxe do 6 let odpovídali na tuto otázku „rozhodně ano“ z 52 %, ředitelé s délkou praxe od 7 do 12 let z 32 % a ředitelé s délkou praxe více než 13 let z 16 %. Negativní odpovědi nepotvrdily souvislost s délkou praxe ředitele a zřizovatelem.

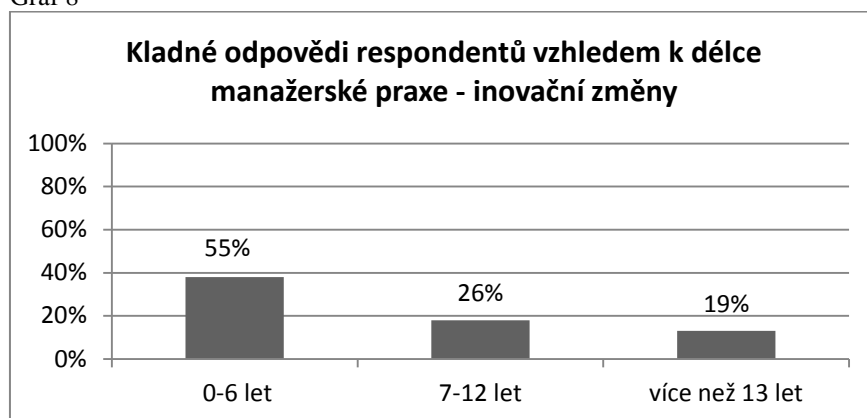
**Otázka č. 13:** Mají zaměstnanci odpovídající pravomoci a odpovědnosti k realizaci svěřeného pracovního úkolu?

Kvalita organizování je závislá na dobrém odhadu znalostí a schopností zaměstnance řešit zadané úkoly, což umožňuje řediteli účinné delegování pracovních úkolů s přidělením odpovídajících pravomocí a odpovědností. Výsledky šetření ukazují, podobně jako v otázce pracovních náplní, že těsná většina ředitelů (52 %) potvrzuje účinné delegování s odpovídajícími pravomocemi a odpovědnostmi, méně si je jistých 43 % ředitelů a záporně se k otázce staví pouze 5 % ředitelů (viz Graf 16). Je velmi důležité vzít opět v úvahu, že se, stejně jako v předchozí otázce, může jednat o subjektivní názor vedoucího pracovníka. V oblasti delegování pracovních úkolů nebyla zjištěna souvislost v návaznosti na délku praxe ředitele či zřizovatele mateřské školy.

**Otázka č. 14:** Zaznamenala Vaše organizace za poslední rok nějakou podstatnou inovační změnu, která by pozitivně ovlivnila její chod?

Ředitel by měl přijímat a realizovat nejen moderní způsoby vzdělávací práce, ale také inovační změny, které by zdokonalily způsob organizování a tím neustále zlepšovaly chod celé organizace. K otázce inovačních změn se pozitivně postavilo pouze 36 % respondentů, ti rozhodně potvrdili změnu, která příznivě ovlivnila chod organizace. 17 % respondentů spíše inovační změny připouští a 47 % respondentů se k této otázce vyjádřilo záporně (viz Graf 17).

Graf 8



V otázce inovačních změn se opět potvrdil vliv délky působení ve funkci ředitele. Kladně se k této otázce s poměrně výrazným procentuálním nárůstem postavili ředitelé s nejkratší praxí.

Na doplňkovou otázku jaké změny byly v organizaci zrealizovány, uvedli respondenti:

Tabulka 3

Druh inovační změny	Procenta
navýšení kapacity	28 %
materiální a stavební úpravy	24 %
zapojení školy do nového projektu	18 %
personální obsazení školy	15 %
oblast ICT	8 %
strategie školy	4 %
spolupráce s rodiči	3 %

**Otázka č. 15:** Webové stránky školy jsou pravidelně aktualizovány:

Prostřednictvím webových stránek škola účinně prezentuje svou činnost směrem k zákazníkům (děti a jejich rodiče) a širší veřejnosti. Webové stránky jsou vizitkou každé organizace, a pokud jsou pravidelně aktualizovány i zdrojem všech dostupných informací. Otázka pravidelné aktualizace webových stránek školy byla zodpovězena takto: 15 % respondentů provádí denní aktualizace, 39 % respondentů uvedlo aktualizace týdně, 7 % respondentů čtrnáctidenní aktualizace, 20 % respondentů aktualizace měsíční a delší periodu aktualizace webových stránek školy než jedenkrát za měsíc uvedlo 6 % respondentů. Poměrně překvapivým zjištěním je skutečnost, že 13 % mateřských škol nemá vlastní webové stránky vytvořeny (viz Graf 18). Výzkum neprokázal, že by na existenci webových stránek a četnost jejich aktualizací měla vliv délka praxe ředitele a zřizovatel mateřské školy.

**Otázka č. 16:** Umožňuje informační systém školy všem získávat včasné informace o chodu školy?

Dobře nastavený informační systém školy umožňuje zaměstnancům získávat včasné informace směrem od vedení školy k jednotlivým zaměstnancům, pracovním skupinám a zpět k vedení školy. Usnadňuje i vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a umožňuje pružněji reagovat na různé organizační změny. Poskytuje zpětnou vazbu a je jedním z účinných nástrojů kvalitního řízení organizace.

Dobré nastavení a pružnost informačního systému školy potvrdilo 95 % respondentů, pouze 5 % respondentů se k této otázce vyjádřilo záporně (viz Graf 19). V této otázce se jedná opět o subjektivní názor ředitelů na kvalitu nastavení informačního systému. Nebyl potvrzen výraznější vliv délky praxe ředitele a zřizovatele organizace na výše uvedenou otázku.

**Výsledky dotazníkového šetření – komparace malokapacitních a velkokapacitních mateřských škol v oblasti organizování.**

- Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že ředitelé malých mateřských škol lépe vymezují pracovní povinnosti svým zaměstnancům. Rozdíl mezi malými a velkými mateřskými školami v této otázce činí téměř 10 %. Jasně vymezení pracovních povinností potvrdilo 64 % ředitelů malých mateřských škol a pouze 55 % ředitelů velkých mateřských škol.
- Webové stránky jsou aktualizovány častěji ve velkých mateřských školách

(45% jedenkrát týdně, 15% denně) než v malých mateřských školách (31% jedenkrát týdně, 15% denně). Vlastní webové stránky nemá vytvořeno pouze 5% velkých mateřských škol a 23% malých mateřských škol (viz Graf 20).

Výše uvedená data mohou dokládat skutečnost, že ředitelé malých mateřských škol jsou, vzhledem k situaci (nízká personální kapacita), nuceni lépe vymezovat pracovní povinnosti svých zaměstnanců. Výraznější rozdíly v týdenních aktualizacích webových stránek mohou být jedním z aspektů omezené možnosti delegování pracovních povinností ředitelů malých mateřských škol.

## Vedení lidí

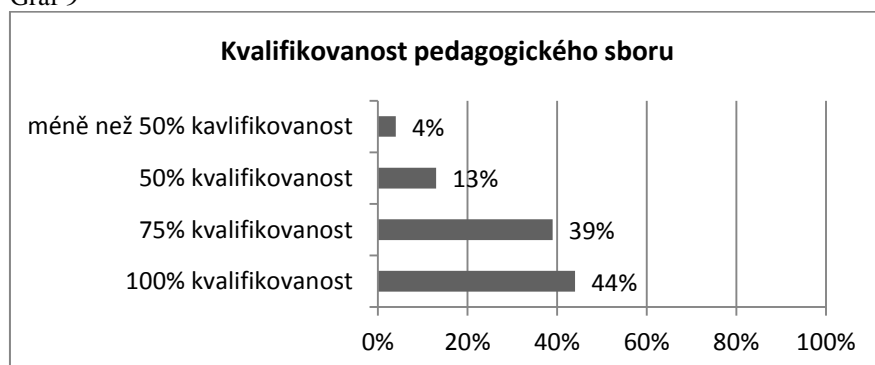
### Výsledky dotazníkového šetření – všechny mateřské školy:

celkový počet respondentů: 135

#### Otázka č. 17: Pedagogická kvalifikovanost Vašeho sboru je:

Z pohledu kvalifikovanosti hodnotili ředitelé, do jaké míry splňují jejich pedagogičtí pracovníci podmínky nutné k výkonu pozice učitele v MŠ.

Graf 9



Z hlediska zřizovatele prokázal výzkum poměrně výrazné rozdíly v 100% kvalifikovanosti pedagogických pracovníků: ředitelé soukromých mateřských škol uvedli pouhých 28 % a ředitelé mateřských škol zřizovaných obcí a dobrovolných svazkem obcí potvrdili 100% kvalifikovanost pedagogického sboru ze 47 %.

#### Otázka č. 18: Jsou do řízení školy zapojováni všichni pedagogičtí pracovníci?

Jedním z předpokladů úspěšného vedení týmu je rovněž delegování pracovních úkolů a tím míra určitého spolupodílení se na řízení organizace. Pověření zaměstnance pracovním úkolem má i poměrně silný motivační charakter. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina ředitelů deleguje pracovní úkoly na pedagogické pracovníky.

Negativně se k této otázce staví 15 % respondentů (viz Graf 21). Výsledky výzkumného šetření prokázaly vliv délky praxe na delegování pracovních povinností. Velmi kladně se k této otázce postavili ředitelé s délkou praxe do 6 let: „rozhodně ano“ odpověděli ze 47 %. Respondenti, kteří jsou na pozici ředitele v rozmezí od 7 do 12 let, odpověděli z 31 % a ředitelé s praxí více než 13 let z 24 %. Vliv zřizovatele nebyl na tuto otázku prokázán. Nutno podotknout, že i v této otázce se jedná pouze o názor ředitelů, které by bylo dobré podložit i názory zaměstnanců, což je již přes rozsah této práce. Z negativních odpovědí respondentů nelze vysledovat vliv délky praxe či zřizovatele mateřské školy.

**Otázka č. 20:** Jaká je míra frekvence pedagogických, provozních porad, neformálních setkání zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Porady hrají na pracovišti důležitou roli v rozvoji spolupráce všech zaměstnanců. Pro rozvoj týmového vedení je prioritou umožnit zaměstnancům vyjádřit se k důležitým otázkám rozvoje celé organizace. Jedním z faktorů, které vypovídají o kvalitní spolupráci zaměstnanců, je i nastavení četnosti pedagogických, provozních porad a neformálních setkávání zaměstnanců.

Tabulka 4

<b>Frekvence porad v mateřské škole</b>	<b>každý týden</b>	<b>jedenkrát za měsíc</b>	<b>jedenkrát za čtvrt roku</b>	<b>jedenkrát za půl roku</b>	<b>menší frekvence</b>
pedagogické porady	24 %	27 %	41 %	7 %	1 %
provozní porady	10 %	27 %	37 %	22 %	4 %
neformální setkávání zaměstnanců	11 %	19 %	26 %	31 %	13 %

Na nastavení četnosti pedagogických, provozních porad a neformálních setkávání se zaměstnanci v organizaci nebyl ve výzkumu prokázán vliv délky praxe ředitele a zřizovatele mateřské školy.

**Otázka č. 22:** Spolupodílejí se všichni zaměstnanci na realizaci a přípravě mimoškolních akcí?

Jedním z důkazů kvalitního vedení školy je i zájem všech zaměstnanců o dění v organizaci, jejich vzájemné sdílení zkušeností, které svědčí o kvalitním a stabilním kolektivu. Je zde ochota spolupracovat nad rámec pracovních povinností, provázanost spolupráce bez ohledu na postavení v organizaci.



Výše uvedená otázka byla cílena na týmovou spolupráci všech zaměstnanců v organizaci. Jednoznačně byla tato spolupráce potvrzena 38 % respondenty, s menší rozhodností ji potvrzuje 32 % respondentů a 30 % respondentů se k otázce týmové spolupráce vyjádřilo záporně (viz Graf 22). Výzkum potvrdil míru vlivu délky setrvání na pozici ředitele v oblasti týmové spolupráce. Zajímavé výsledky se prokázaly zejména v jednoznačně kladných odpovědích („rozhodně ano“), kde se takto vyjádřili z 52 % ředitelé s délkou praxe do 6 let, ze 17 % ředitelé s praxí od 7 do 12 let a ředitelé s praxí více než 13 let z 31 %.

**Otázka č. 23: *Vzdělávají se pedagogičtí pracovníci i jiným způsobem než prostřednictvím kurzů realizovaných vzdělávacími institucemi?***

Potřeba neustálého sebevzdělávání zaměstnanců platí do jisté míry v dnešní době snad pro všechny obory. Zákon o pedagogických pracovnících (§ 24, odst. 1) ukládá pedagogům povinnost dalšího vzdělávání, kterým si doplňují a upevňují kvalifikaci po dobu vykonávání své pedagogické praxe. Vzdělávací proces je velmi náročný především proto, že by měl zajistit harmonický rozvoj dítěte s ohledem na jeho individuální možnosti a zároveň vytvářet takové podmínky pro vzdělávání, které splňují požadavky dnešní moderní společnosti ve všech oblastech. Z tohoto důvodu je potřeba neustálého sebevzdělávání pedagogických pracovníků naprosto nezbytná. Občasné absolvování semináře či kurzu realizovaného vzdělávacími institucemi není již zcela dostačující i vzhledem k finančním možnostem škol. Vzájemné sdílení zkušeností mezi pedagogickými pracovníky napříč organizací a dobré nastavení spolupráce mezi školami (vzájemné hospitace, realizace projektů, seminářů apod.) mohou být velkým přínosem pro všechny účastníky vzdělávání.

Z výsledků šetření vyplývá, že 67 % respondentů potvrdilo vzdělávání pedagogických pracovníků i jiným způsobem než prostřednictvím kurzů realizovaných vzdělávacími institucemi, 33 % respondentů se k této otázce vyjádřilo záporně. Výzkumem bylo prokázáno, že jiný způsob vzdělávání pedagogických pracovníků je realizován více v mateřských školách zřizovaných obcí a dobrovolným svazkem obcí (odpověď „ano“: 68 %) než v soukromých mateřských školách (odpověď „ano“: 56 %). Důvodem může být i skutečnost, že státní mateřské školy mají omezený počet finančních prostředků na další vzdělávání pedagogických pracovníků a hledají finančně méně náročnější způsoby vzdělávání svých zaměstnanců.

Tabulka 5

Způsob vzdělávání pedagogických pracovníků	Procenta
samostudium	55 %
doplnění kvalifikačních předpokladů	31 %
vzájemné sdílení zkušeností mezi školami	14 %

### Výsledky dotazníkového šetření – komparace malokapacitních a velkokapacitních mateřských škol v oblasti vedení lidí.

- Ze získaných dat vyplývají poměrně značné rozdíly v četnosti pedagogických porad velkých a malých mateřských škol. Zatímco ředitelé velkých mateřských škol 33 % potvrzují pedagogické porady každý týden, stejnou frekvenci porad potvrzují ředitelé malých mateřských škol pouze z 15 %.

Velikost školy může do značné míry ovlivňovat četnost pedagogických porad jak z důvodu odlišných možností předávání informací, tak i z rozdílných časových možností. Provozní porady a neformální setkávání zaměstnanců nevykazují výraznější rozdíly mezi velkými a malými mateřskými školami.

- Nemalé rozdíly byly nalezeny i v odpovědi na otázku spolupodílení se všech zaměstnanců na přípravě a realizaci mimoškolních akcí. Ředitelé velkých mateřských škol odpověděli na tuto otázku zcela jednoznačně pouze z 30 % a ředitelé malých mateřských škol ze 48 % (viz Graf 23).

Týmová spolupráce má jednoznačně lepší podmínky v menším kolektivu.

### Kontrola

#### Výsledky dotazníkového šetření – všechny mateřské školy:

celkový počet respondentů: 135

**Otázka č. 21:** *Evaluační systém školy zahrnuje hodnocení: pedagogických i provozních zaměstnanců, pedagogických pracovníků, provozních zaměstnanců.*

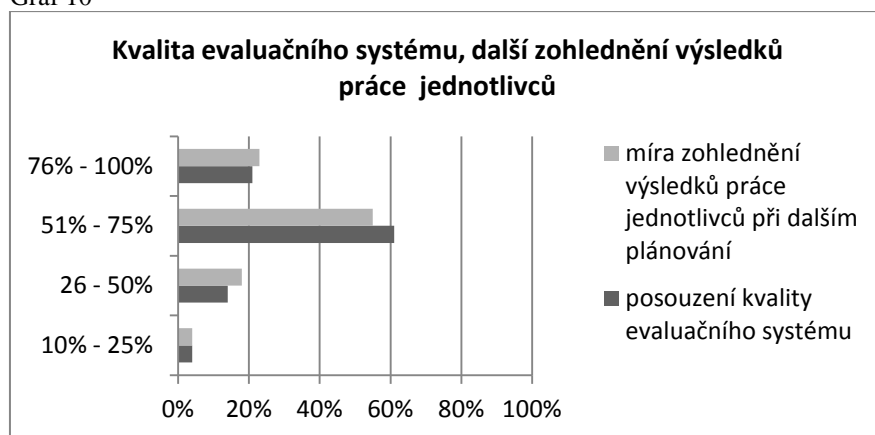
Na otázku na koho je evaluační systém školy zaměřen, odpovědělo 67 % respondentů, že zahrnuje hodnocení pedagogických i provozních zaměstnanců, 32 % respondentů uvedlo pouze hodnocení pedagogických zaměstnanců a 1 % respondentů uvedlo pouze hodnocení provozních zaměstnanců (viz Graf 24). Ze získaných dat bylo zjištěno, že soukromé mateřské školy hodnotí z 50 % pouze pedagogické zaměstnance, ze 44 % provozní i pedagogické a z 6 % pouze provozní zaměstnance. Mateřské školy zřízené obcí a dobrovolným svazkem obcí hodnotí z 32 % pouze pedagogické zaměstnance a z 68 % provozní i pedagogické zaměstnance. Získaná data tak mohou

poukazovat na lepší nastavení evaluačního systému mateřských škol zřízených obcí a dobrovolným svazkem obcí. Výzkum neprokázal významnější vliv délky praxe ředitele.

**Otázka č. 27:** *Do jaké míry pracujete s výsledky hodnocení jednotlivců při plánování pedagogické práce a chodu školy?*

**Otázka č. 25:** *Posuďte kvalitu evaluačního systému Vaší školy.*

Graf 10



Nejvýše hodnotili kvalitu evaluačního systému v organizaci a zohledňování výsledků práce jednotlivců (76 % - 100 %) ředitelé s praxí do 6 let (viz Tabulka 6). I toto hodnocení může nést určité prvky sebestylizace ředitelů, kteří mohou mít zcela odlišný pohled na svou práci než jejich zaměstnanci.

Tabulka 6

Délka praxe ředitele	Kvalita eval. systému (75 % - 100 %)	Výsledky práce (75 % - 100 %)
0 - 6 let	52 %	61 %
7 - 12 let	27 %	23 %
více než 13 let	21 %	16 %

**Otázka č. 28:** *Vyhodnocujete práci všech zaměstnanců školy?*

K této otázce se kladně postavilo 89 % ředitelů a 11 % ředitelů odpovědělo záporně (viz Graf 25). V kladných odpovědích („rozhodně ano“) se opět projevila výrazněji délka praxe ředitele: ředitelé s praxí do 6 let takto odpovídali z 55 %, ředitelé s délkou praxe od 7 do 12 let z 27 % a ředitelé s praxí více než 13 let z 18 %. Nebylo prokázáno, že by zřizovatel mohl mít nějaký významnější vliv na tuto dotazníkovou položku. Negativní odpovědi nevykázaly žádnou spojitost s používanými identifikátory.

**Otázka č. 26:** Zahrnuje evaluační systém školy i sebehodnocení zaměstnanců?

Míra sebehodnocení hraje stěžejní roli v profesním životě každého z nás. Je velice těžké umět se zhodnotit, definovat své chyby a přizpůsobit tomu další postupy. Velmi věrným odrazem kvality práce každého pedagogického pracovníka je především to, jak děti vnímají a reagují na jím zvolené metody a postupy realizace výchovně vzdělávacího procesu. Každý pedagogický pracovník by měl umět zhodnotit svou práci a nastavit ji s ohledem na harmonický rozvoj jednotlivce i celého kolektivu.

Velmi kladně lze hodnotit skutečnost, že na otázku sebehodnocení zaměstnanců odpovědělo kladně 85 % respondentů a 15 % respondentů uvedlo, že evaluační systém školy nezahrnuje sebehodnocení zaměstnanců (viz Graf 25). K otázce sebehodnocení se negativně (odpověď „spíše ne“) z 50 % postavili respondenti s délkou praxe více než 13 let a velmi kladně (odpověď „rozhodně ano“) z 65 % respondenti s délkou praxe do 6 let.

**Otázka č. 29:** Výsledky evaluace jsou důležitou zpětnou vazbou, se kterou dále pracuji.

Zpětná vazba představuje velmi důležitý prvek v řízení organizace. Pokud je evaluační proces dobře nastaven, poskytuje řediteli komplexní zpětnou vazbu o fungování celé organizace.

K otázce důležitosti a dalšího využití evaluace jako zpětné vazby se kladně vyjádřilo 95 % ředitelů a pouhých 5 % nepovažuje evaluaci za důležitou zpětnou vazbu v řízení organizace (viz Graf 26). V této otázce nebyl prokázán vliv identifikátorů.

**Otázka č. 24:** Jak je realizována hospitační činnost na Vaší škole?

Smyslem a hlavním cílem hospitační činnosti není pouhá kontrola realizace vzdělávacího procesu. Hospitační činnost by měla především spočívat v podpoře pedagogického pracovníka (pomoci mu překlenout případná úskalí ve výchově a vzdělávání dětí), být prostředkem pro vzájemné sdílení zkušeností mezi pedagogickými pracovníky.

Na otázku způsobu realizace hospitační činnosti odpověděli dotazovaní respondenti následovně (viz Tabulka 7):

Tabulka 7

<b>Způsob realizace hospitační činnosti</b>	<b>Procenta</b>
ředitelem školy	48 %
zástupcem ředitele školy	14 %
vzájemné hospitace pedagogických pracovníků včetně zástupce a ředitele školy	37 %
hospitační činnost není realizována	1 %

Výzkumné šetření prokázalo, že způsob vzájemných hospitací je volen nejčastěji (65 %) řediteli s délkou praxe do 6 let.

### **Výsledky dotazníkového šetření – komparace malokapacitních a velkokapacitních mateřských škol v oblasti kontroly.**

Velké mateřské školy více realizují vzájemné hospitace. Vzájemné hospitace pedagogů včetně zástupce a ředitele školy jsou na těchto školách realizovány ze 45 %, zatímco malé mateřské školy uvádějí pouze 34 % (viz Graf 27).

Sebehodnocení zaměstnanců je uplatňováno rovněž více ve velkých mateřských školách. Ředitelé velkých mateřských škol se kladně vyjádřili k sebehodnocení zaměstnanců z 93 %, zatímco ředitelé malých mateřských škol zahrnují do systému evaluace sebehodnocení zaměstnanců ze 76 %.

### *Porovnání rozdělení času vedoucího pracovníka dle skutečného stavu do jednotlivých oblastí řízení (otázka č. 30)*

Tato otázka byla zaměřena na rozdělení času vedoucího pracovníka dle skutečného stavu. Níže uvedené grafy vyjadřují pouze poměrové srovnání. Výchozím bodem bylo 100 % času, který měli respondenti rozdělit do jednotlivých oblastí řízení tak, jak se jim skutečně věnují:

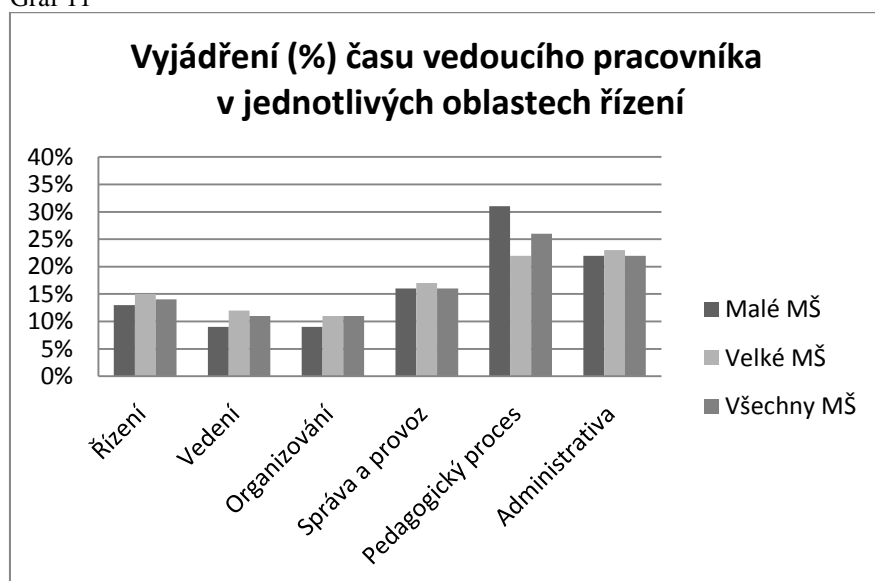
- řízení,
- vedení lidí,
- organizování,
- správa a provoz školy,
- pedagogický proces,
- administrativa.

Při porovnávání výsledku *všech mateřských škol* bylo zjištěno, že nejvyšší hodnoty dosahuje pedagogický proces (26 %), těsně za ním následuje administrativa (22 %), dále pak správa a provoz školy (16 %). Výrazně nižší hodnotu má řízení (14 %) a nejnižší hodnotu má organizování a vedení lidí, které dosahují shodné hodnoty (11 %).

Hodnoty u *malých mateřských škol* ukazují na vysoké hodnoty v pedagogickém procesu (31 %), následovala opět administrativa (22 %), správa a provoz školy (16 %), s výrazně nižší hodnotou řízení (13 %), nejnižší shodné hodnoty mělo organizování a vedení lidí (9 %).

Výsledky *velkých mateřských škol* ukazovaly nejvyšší hodnoty v administrativě (23 %), těsně za ní následoval pedagogický proces (22 %), správa a provoz školy (17 %), řízení (15 %), vedení lidí (12 %) a organizování (11 %). Hodnotové sloupce u řízení, vedení lidí a organizování byly vyšší, než tomu bylo u malých mateřských škol.

Graf 11



Ze získaných výsledků vyplývá, že velké mateřské školy mají mnohem lepší podmínky pro řízení školy jako celku. Tato skutečnost je jistě ovlivněna výší přímé vyučovací povinnosti ředitele, ale hlavně daleko větší možností delegování pracovních úkolů, které je možno rovnoměrně rozložit mezi dostatečné množství zaměstnanců. Ředitelé malých mateřských škol se zabývají především pedagogickým procesem, administrativou a správou a provozem školy, ostatní oblasti řízení více zaostávají.

#### Vzájemná spolupráce vedoucích pracovníků (otázka č. 31)

Respondenti se vyjadřovali k otázce spolupráce s ostatními vedoucími pracovníky, která by měla být velmi důležitým zdrojem vzájemného čerpání zkušeností. Velmi důležitá je tato forma spolupráce především pro začínající ředitele. Vzájemným

sdílením zkušeností v oblasti řízení lze lépe a rychleji nastavit vhodný systém pro školu a eliminovat případné chyby v procesu řízení.

K této otázce se vyjádřilo kladně 57 % respondentů a 43 % respondentů odpovědělo záporně. Při srovnání výsledků velkých a malých mateřských škol bylo zjištěno, že tato forma spolupráce v oblasti řízení je více realizována velkými mateřskými školami (59 % respondentů) než malými mateřskými školami (50 % respondentů)

Tabulka 8

Forma spolupráce	Respondenti v procentech
vzájemné předávání zkušeností	58 %
porady ředitelů	17 %
společné akce škol	15 %
společné semináře	8 %
spolupráce v organizačním chodu školy	2 %

Ředitelé měli odpovědět rovněž na to, kdo je iniciátorem vzájemné spolupráce: 55 % respondentů uvedlo vedoucí pracovníky, 41 % respondentů příslušný odbor školství a 4 % respondentů zřizovatele jako iniciátora vzájemné spolupráce v oblasti řízení mateřských škol. Oblast spolupráce vedoucích pracovníků nepotvrdila vliv identifikátorů (zřizovatel, délka praxe ředitele) na tuto oblast.

### Ověření hypotéz

1. Kvalita strategického plánování v mateřských školách je přímo úměrná velikosti organizace a přímé vyučovací povinnosti ředitele školy, **bylo potvrzeno.**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývají poměrně výrazné rozdíly v oblasti jednoznačně formulovaného poslání (mise) školy a jeho uplatňování v praxi, větší mateřské školy mají lépe formulovanou misi a více se ji snaží zohlednit při strategickém plánování. Vize je také lépe formulována ve větších mateřských školách s menším procentuálním rozdílem než poslání (mise) školy. Větší mateřské školy rovněž vychází při tvorbě dlouhodobých plánů více z mise, dlouhodobého záměru kraje a analýzy potřeb klientů (viz Graf 29).

2. Kvalita řízení mateřské školy je závislá na manažerském vzdělání ředitele – čím vyšší je manažerské vzdělání ředitele, tím kvalitnější je řízení organizace, **nebyla potvrzena.** Tato hypotéza nebyla potvrzena z důvodu irelevantnosti

získaných dat ve výzkumném šetření, jak již bylo zmíněno a vysvětleno ve vyhodnocení dotazníkové položky č. 33 (kapitola 2.3.4 – Obecné informace).

- 3. Uplatňování řízení v týmu je využíváno více ve velkokapacitních mateřských školách než v malokapacitních mateřských školách, *byla potvrzena částečně.***

Tato hypotéza byla testována prostřednictvím otázek týkajících se frekvence pedagogických, provozních porad a neformálních setkání zaměstnanců. Poměrně velké rozdíly byly zaznamenány v četnosti pedagogických porad: větší mateřské školy mají z 33 % pedagogické porady každý týden, menší mateřské školy uvádějí tuto četnost pouze z 15 %. Míra frekvence provozních porad a neformálních setkání nevykazuje větší rozdíly (viz Graf 30).



## **Závěr**

Hlavním cílem práce byla deskripce řízení mateřských škol ve Středočeském kraji z pohledu manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola) se záměrem poukázat na případná kritická místa v řízení tohoto typu škol. V závěru každé hodnocené oblasti bylo provedeno srovnání velkých a malých mateřských škol.

Cíl práce byl splněn. Na základě provedeného výzkumu lze jednoznačně říci, že z pohledu ředitelů jsou v mateřských školách nastaveny procesy plánování, organizování, vedení lidí a kontroly tak, aby bylo dosaženo vytýčených cílů organizace. Rovněž bylo prokázáno, že velikost školy může mít vliv na kvalitu jejího řízení.

Zřizovateli mateřských škol ve Středočeském kraji jsou z 85 % obce. Určitou specifičností provedeného výzkumného šetření je zjištění, že 53 % ředitelů stojí v čele organizace sami bez statutárního zástupce. Management mateřských škol prochází určitými obměnami, které se týkají délky setrvání ve funkci ředitele, což potvrdila získaná data. Největší skupinu respondentů tvořili ředitelé s nejkratším funkčním obdobím do 6 let (39 %).

Vzhledem k získaným údajům, které se týkají stupně dosaženého manažerského vzdělání, nelze celkově zhodnotit jeho úroveň. Data o získaném vysokoškolském manažerském vzdělání nebyla příliš spolehlivá, proto byl tento aspekt zohledněn v interpretaci výsledků celého výzkumu. Jedním z údajů, který se jeví jako relevantní, je skutečnost, že nadpoloviční většina ředitelů jsou absolventy nižšího manažerského vzdělání než je vysokoškolské, 54 % respondentů uvedlo studium v rámci DVPP.

V oblasti strategického plánování má management mateřských škol poměrně jasnou představu o budoucím stavu organizace, která je, dle názoru vedoucích pracovníků, sdílena zaměstnanci a realizována. Z výsledků výzkumu vyplývá, že poměrně opomíjenou oblastí je poslání organizace. Vedoucí pracovníci by se měli na tuto oblast více zaměřit, protože právě dobře formulované a jedinečné poslání může organizaci velmi dobře odlišit od konkurence. Ve prospěch vlivu velikosti organizace na kvalitu řízení svědčí zjištění, že velké mateřské školy zohledňují ve strategickém plánování misi školy z 50 % a potřeby klientů z 82 %, oproti tomu malé mateřské školy zohledňují misi školy z 23 % a potřeby klientů ze 71 %. Z pohledu ředitelů jsou stěžejní strategické dokumenty školy převážně tvorbou všech pedagogických pracovníků.

Získaná data, která se týkala pracovních povinností zaměstnanců, ukázala, že lépe mají své pracovní povinnosti vymezeny zaměstnanci malých mateřských škol,

kde respondenti uvedli 64 %, ředitelé velkých mateřských škol vymezují pracovní povinnosti svým zaměstnancům z 55 %. K otázce inovačních změn v organizaci se kladně postavila více než třetina respondentů. Jednou z nejčastějších změn v mateřských školách bývá navýšení kapacity, stavební úpravy a materiální vybavení školy. Vedoucí pracovníci by měli ve své praxi více zohledňovat inovace v oblasti informačních a komunikačních technologií, strategii školy a zkvalitnění spolupráce s klienty. K prezentaci školy prostřednictvím webových stránek se pasivněji staví menší mateřské školy, kde ředitelé odpověděli z 23 %, že škola nemá vlastní webové stránky, tuto skutečnost uvádí pouze 5 % velkých mateřských škol.

Výzkumné šetření prokázalo i poměrně výrazný vliv na jednotlivé oblasti řízení z pohledu délky praxe ředitele. Dle komplexního vyhodnocení odpovědí respondentů v jednotlivých oblastech lze konstatovat, že ředitelé s délkou praxe do 6 let využívají nejlépe manažerské funkce v procesu řízení své organizace. Poměrně výrazný procentuální rozdíl se projevil téměř ve všech oblastech řízení.

Jednou z problematických oblastí je kvalifikovanost pedagogických pracovníků mateřských škol. Téměř 17 % respondentů uvedlo pouze 50 % a nižší kvalifikovanost svého pedagogického sboru.

Management mateřských škol by se měl více zaměřit na vzájemnou spolupráci a sdílení zkušeností mezi školami. Velmi nízké procento pedagogických pracovníků (14%) se vzdělává prostřednictvím takto nastavené spolupráce. Malé mateřské školy mají lépe nastavené podmínky pro týmovou spolupráci, zatímco ve velkých mateřských školách je více využíváno řízení v týmu, na což poukazuje četnost pedagogických porad v jednotlivých organizacích.

Velké mateřské školy pojmají hospitaci jako vzájemné sdílení zkušeností ze 45 %, malé mateřské školy z 34 %. Hospitační činnost je ve velkých mateřských školách více realizována vzájemně mezi pedagogy včetně zástupce a ředitele školy. Kladněji se také staví k otázce sebehodnocení zaměstnanců.

Rozdíly byly nalezeny v hodnotách, kde měli respondenti rozložit 100 % svého času do jednotlivých oblastí řízení. Ředitelé malých mateřských škol se nejvíce zabývají pedagogickým procesem (31 %), což je dáno i poměrně velkou mírou přímé vyučovací povinnosti. Na druhém místě je administrativní (22 %), správa a provoz školy (16 %), nižší jsou hodnoty v oblasti řízení (13 %), organizování a vedení lidí mají shodnou hodnotu (9 %). Oproti tomu ředitelé velkých mateřských škol nejvíce času věnují (23%) administrativě, následuje pedagogický proces (22 %), správa a provoz školy (17 %).

Hodnotové sloupce v oblasti řízení (15 %), organizování (11 %) a vedení lidí (12 %) byly vyšší než u malých mateřských škol.

Ze získaných dat vyplývá, že lepší podmínky a prostor pro celkové řízení organizace mají ředitelé plně organizovaných škol. Ředitelé malých mateřských škol, jak ukazuje výzkumné šetření, mají méně času na řízení, organizování a vedení lidí.

Klíčovou roli v neustálém zkvalitňování práce ředitele hraje bezesporu i dobře nastavená spolupráce mezi vedoucími pracovníky škol. Většina respondentů se k této otázce vyjádřila kladně. Nejčastější formou spolupráce je vzájemné předávání zkušeností, porady ředitelů a společně realizované akce škol. Stěžejními iniciátory této spolupráce jsou sami vedoucí pracovníci a příslušný odbor školství.

Jedním z aspektů vzrůstající kvality managementu mateřských škol je rovněž skutečnost, že většina vedoucích pracovníků projevuje ochotu neustále zkvalitňovat svou práci a vzdělávat se v době, kdy jsou kladeny stále větší požadavky a výzvy na práci ve vedoucích pozicích.

## Použitá literatura

ALLEN, K.; MAROTZ, L. *Přehled vývoje dítěte: od prenatálního období do 8 let*. 1. vyd. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-717-8614-4.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha : Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-221-8.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2009. Skripta.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2012. [online] Praha : KUSK, leden 2012[cit. 2013-02-11]. Dostupné na WWW: < <http://www.kr.stredocesky.cz/portal/odbory/skolstvi/koncepcni-materialy-a-analyzy/dlouhodobě-zamery-v-regionalnim-skolstvi.html>>.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HALAMOVA, J. Vzdělávání a péče v raném dětství v Evropě. Týdeník školství [online] 2010, č. 2 [cit. 2013-04-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/02/vzdelavani-a-pece-v-ranem-detstvi-v-evrope/>>.

HAVIGEROVÁ, J. Organizace, ppt. [online] UHK [cit. 2013-02-17]. Dostupné na WWW: <<http://search.seznam.cz/?q=HAVIGEROV%C3%81+organizace&aq=-1&oq=HAVIGEROV%C3%81+organizace&sourceid=szn-HP&thru=>>>.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-2.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

LHOTKOVÁ, I.; TROJAN, V.; KITZBERGER J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

Platné znění zákona o pedagogických pracovnících. [online] Praha : MŠMT, 2010. [cit. 2013-03-25] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/platne-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu?highlightWords=platn%C3%A9+zn%C4%9Bn%C3%AD+z%C3%A1kon+pedagogick%C3%BDch+pracovn%C3%ADch>>.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-252-1.

Rámcový program pro předškolní vzdělávání. [online] Praha : VÚP, 2004. [cit. 2013-03-14] Dostupné na WWW : <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani>>.

Sbírka zákonů [online] Praha : MŠMT, 2005. [cit. 2013-03-25]  
Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady-kterym-se-stanovi-rozsah-prime-vyucovaci-prime-vychovne-prime-specialne-pedagogicke-a-prime-pedagogicko-psychologicke-cinnosti-pedagogickych-pracovniku?highlightWords=75%2F2005>>.

SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-057-3.

SVOBODOVÁ, Eva. *Evaluace v mateřské škole*. [online] Praha : RVP, 2005. [cit. 2013-02-07]  
Dostupné na WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/P/184/evaluace-v-materske-skole.html/>>.

SYSLOVÁ, Z.; BÁRTOVÁ, Z.; VESELÁ, Z. *Management mateřských škol*. Praha : Raabe, 2012. ISBN 978-80-87553-58-9.

TRNKOVÁ, K.; KNOTOVÁ, D.; CHALOUPKOVÁ, L. *Málotřídní školy v České republice*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-204-8.

ÚZ č. 895 : ŠKOLSTVÍ, Úplné znění předpisů (podle stavu ke 12. 3. 2012). Ostrava : Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-916-1.

VEBER, J. a kol. *Management : Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. aktual vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VYHLÁŠKA č. 263 /2007, pracovní řád. [online] Praha : MŠMT, 2007. [cit. 2013-02-23] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-263-2007-sb-kterou-se-stanovi-pracovni-rad-pro-zamestnance-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizenych-ministerstvem-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-krajem-obci-nebo-dobrovolnym-svazkem-obci?highlightWords=vyhl%C3%A1%C5%A1ka+263%2F2007>>.

Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012. [online] Praha : ČŠI, 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Vyrocní-zprava-CSI-za-skolní-rok-2011-2012>>.

WEIHRICH, H. KNOONTZ, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7.

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam zkratk

Příloha č. 2: Seznam schémat

Příloha č. 3: Dotazník pro ředitele mateřských škol

Příloha č. 4: Grafy a tabulky

Příloha č. 5: Názor odborníka z praxe

### Příloha č. 1: Seznam zkratk

Zkratka	Celý název
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
RV PV	Rámcový program pro předškolní vzdělávání
ŠVP	Školní vzdělávací program
TVP	Třídní vzdělávací program
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků

### Příloha č. 2: Seznam schémat

Kapitola	Název	Strana
1.1.1	Schéma č. 1: Systém kurikulárních dokumentů	5
1.2.1	Schéma č. 2: Vazby sekvenčních a paralelních manažerských funkcí	8
1.3.4	Schéma č. 3: Rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele MŠ	12

### Příloha č. 3: Dotazník pro vedoucí pracovníky mateřských škol

Vážená paní ředitelko, pane řediteli,

obracím se na Vás s prosbou o krátkou spolupráci, která se týká vyplnění dotazníku (vyplnění dotazníkových položek Vám zabere zhruba 10 minut). Jsem studentkou třetího ročníku Pedagogické fakulty, obor Školský management. Téma mé bakalářské práce se zabývá **řízením mateřských škol ve Středočeském kraji**. Ke zpracování výše uvedené práce mi velmi pomůže i Váš pohled na řízení mateřské školy.

**Chtěla bych Vás ujistit, že veškerá data budou použita čistě pro studijní účely a nebudou nikde zveřejňována.**

Pokud budete mít zájem o výsledky výzkumu, v závěru dotazníku je prostor pro Vaši emailovou adresu.

Předem děkuji za Vaši vstřícnost a ochotu.

S pozdravem

Alice Hozmanová

## Dotazník

Vážená paní kolegyně / vážený pane kolego,  
cílem tohoto dotazníku je získání důležitých informací o systému řízení mateřských škol  
v rámci Středočeského kraje.

Instrukce k vyplnění dotazníku:

1. Při vyplňování dotazníku vycházejte ze současné situace na Vaší škole.
2. Každou položku se snažte vyplnit samostatně bez vztahu k ostatním položkám.
3. Vybírejte vždy možnost či hodnotu, která nejlépe vystihuje současný stav řízení Vaší školy  
bez ohledu na situaci v okolních mateřských školách.
4. Hodnota dotazníku je založena na pravdivém vyplnění všech položek.
5. Veškeré informace získané z tohoto dotazníku mají vysoce důvěrný charakter. Vaše odpovědi rozhodně nebudou nikde zveřejňovány, není to smyslem dotazníku a celého výzkumného záměru. Informace budou využity pouze pro studijní účely.

## Škála pro hodnocení

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

## Část I Obecné informace

1. Kdo je zřizovatelem Vaší školy? (vyberte 1 správnou možnost)

1	Obec
2	dobrovolný svazek obcí
3	jiný zřizovatel ( <i>vypište</i> )

2. Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší škole (včetně ředitele)?

1	méně než 5
2	5 až 10
3	11 až 25
4	více než 25

3. Jaký je týdenní rozsah Vaší přímé pedagogické činnosti?

1	24 hodin
2	21 hodin
3	18 hodin
4	16 hodin
5	13 hodin



## Část II Systém řízení

4. Má Vaše škola zpracovanou vizi (*ideální budoucí stav, směr*)?

1	ano
2	ne

5. Pokud jste odpověděli na otázku č. 4 **ne**, na otázku č. 5 a 6 neodpovídejte a přejděte k otázce č. 7.

Vyberte výrok, který nejlépe vystihuje Vaší situaci:

1	Vize školy není formulována přesně.
2	Vize školy existuje, ale dále s ní nepracujeme.
3	Vizi školy znají a sdílejí všichni zaměstnanci.

6. Pokud vize školy existuje: škola se snaží vizi realizovat, uvést ji do praxe.

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

7. Má Vaše škola zpracovanou misi (*hodnoty, které zaměstnanci sdílí, smysl organizace a její poslání*)?:

1	ano
2	ne

8. Pokud jste odpověděli na otázku č. 7 **ne**, na tuto otázku neodpovídejte a přejděte k otázce č. 9.

Vyberte výrok, který nejlépe vystihuje Vaší situaci:

1	Mise školy existuje, ale dále ji nevyužíváme.
2	Mise školy je dostatečně prezentována.
3	Mise školy je dostatečně prezentována a využívána při dalším řízení organizace.

9. Zhodnoťte, nakolik vycházíte při tvorbě dlouhodobých plánů školy z níže uvedených položek:

	1 rozhodně ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 rozhodně ne
Vize	1	2	3	4
Mise	1	2	3	4
záměru zřizovatele	1	2	3	4
dlouhodobého záměru kraje	1	2	3	4

analýzy potřeb klientů školy	1	2	3	4
------------------------------------	---	---	---	---

10. Podílejí se všichni pedagogové aktivně na tvorbě a realizaci ŠVP?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

11. Umožňuje plán školy přesné plánování všech pedagogických aktivit v daném školním roce?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

12. Každý pracovník školy ví, za co odpovídá a co se od něho očekává.

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

13. Mají zaměstnanci odpovídající pravomoci a odpovědnosti k realizaci svěřeného pracovního úkolu (nedochází k přetížení či nevytížení jednotlivců)?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

14. Zaznamenala Vaše organizace za poslední rok nějakou podstatnou inovační změnu, která by pozitivně ovlivnila její chod?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

Pokud ano, napište v jaké oblasti: \_\_\_\_\_

15. Webové stránky školy jsou pravidelně aktualizovány:

1	jedenkrát za týden
2	jedenkrát za čtrnáct dní
3	jedenkrát za měsíc
4	delší perioda než jedenkrát za měsíc
6	škola nemá webové stránky

16. Umožňuje informační systém školy všem získávat včasné informace o chodu školy?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

17. Pedagogická kvalifikovanost Vašeho sboru je:

- a) 100 %
- b) 75 %
- c) 50 %
- d) méně než 50 %

18. Jsou do řízení školy zapojováni všichni pedagogičtí pracovníci (každý má nějakou svěřenou oblast činností)?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

19. Ve vedení školy je:

1	pouze ředitel
2	ředitel a statutární zástupce ředitele

20. Jaká je míra frekvence pedagogických, provozních porad, neformálních setkání zaměstnanců ve Vaší organizaci?

a) pedagogické porady

1	každý týden
2	jedenkrát za měsíc
3	jedenkrát za čtvrt roku
4	jedenkrát za půl roku
5	jedenkrát za rok
6	jiná frekvence, vypište

b) provozní porady

1	každý týden
2	jedenkrát za měsíc
3	jedenkrát za čtvrt roku
4	jedenkrát za půl roku
5	jedenkrát za rok
6	jiná frekvence, vypište

c) neformální setkávání (společná posezení, stmelovací aktivity školy apod.)

1	každý týden
2	jedenkrát za měsíc
3	jedenkrát za čtvrt roku
4	jedenkrát za půl roku
5	jedenkrát za rok
6	jiná frekvence, vypište

21. Evaluační systém školy zahrnuje hodnocení:

1	pedagogických pracovníků
2	provozních zaměstnanců
3	pedagogických i provozních zaměstnanců

22. Spolupodílejí se všichni zaměstnanci na realizaci a přípravě mimoškolních akcí (společná vystoupení, setkání s rodiči a veřejností, výlety apod.)?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

23. Vzdělávají se pedagogičtí pracovníci i jiným způsobem než prostřednictvím kurzů realizovaných vzdělávacími institucemi?

- ano
- ne

Pokud ano, jakým (napište)?

---



---



---

24. Jak je realizována hospitační činnost na Vaší škole?

- vzájemných hospitací pedagogů mezi sebou včetně zástupce a ředitele školy
- hospitací ředitele školy
- hospitací zástupcem ředitele
- někým jiným, kým (prosím, vypište) \_\_\_\_\_

25. Posuďte kvalitu evaluačního systému Vaší školy:

1	10 – 25 %
2	26 – 50 %
3	51 – 75 %
4	76 – 100 %

26. Zahrnuje evaluační systém školy i sebehodnocení zaměstnanců?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

27. Do jaké míry pracujete s výsledky hodnocení jednotlivců při plánování pedagogické práce a chodu školy?

1	10 - 25 %
2	26 - 50 %
3	51 – 75 %
4	76 – 100 %

28. Vyhodnocujete práci všech zaměstnanců školy?

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

29. Výsledky evaluace jsou důležitou zpětnou vazbou, se kterou dále pracuji.

1	rozhodně ano
2	spíše ano
3	spíše ne
4	rozhodně ne

30. Pokuste se rozdělit 100 % Vašeho času mezi níže uvedené oblasti dle skutečného stavu.

- správa a provoz školy \_\_\_\_\_
- administrativa \_\_\_\_\_
- pedagogický proces \_\_\_\_\_
- řízení \_\_\_\_\_
- organizování \_\_\_\_\_
- vedení lidí \_\_\_\_\_

### Část III. Sdílení zkušeností v oblasti řízení

31. Existuje nějaká forma spolupráce mezi vedoucími pracovníky mateřských škol ve Vašem regionu?

- ano a jaká (prosím, vypište) \_\_\_\_\_
- ne

32. Pokud byla Vaše odpověď kladná, uveďte, kdo je iniciátorem:

- vedoucí pracovníci MŠ
- příslušný odbor školství
- zřizovatel
- jiná instituce, jaká (prosím, vypište) \_\_\_\_\_

Na závěr, prosím, uveďte několik důležitých informací o Vaší osobě.

33. Nejvyšší stupeň dosaženého manažerského vzdělání:

1	studium v rámci DVPP (další vzdělávání pedagog. pracovníků)
2	vysokoškolské bakalářské
3	vysokoškolské magisterské
4	Jiné ( <i>jaké, vypište</i> )

34. Jak dlouho působíte ve funkci ředitele v současné škole?

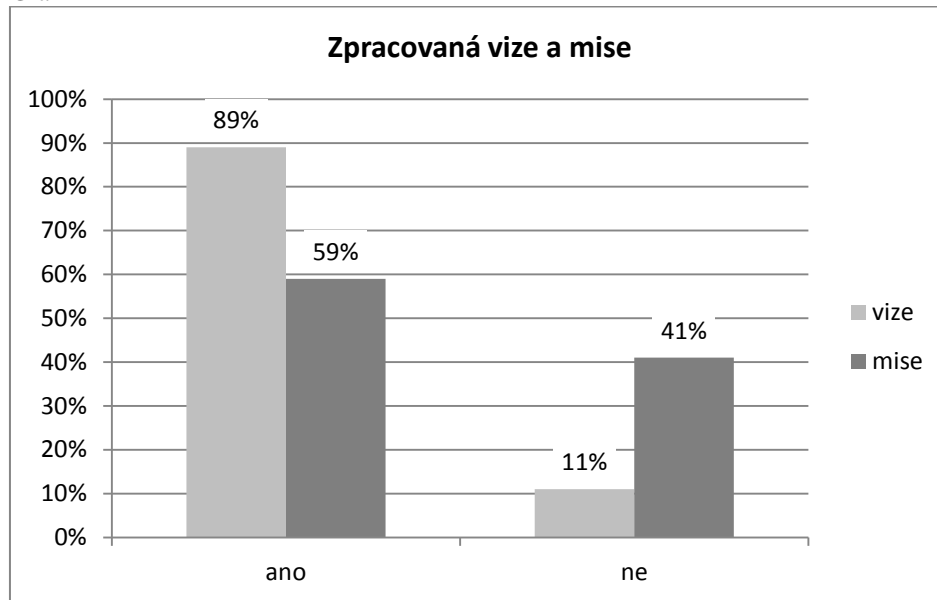
1	0 – 6 let
2	7 – 12 let
3	více než 13 let

Velmi děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. V případě Vašeho zájmu o výsledky výzkumu napište svůj email: \_\_\_\_\_  
Alice Hozmanová

## Příloha č. 4: Grafy a tabulky

### Plánování

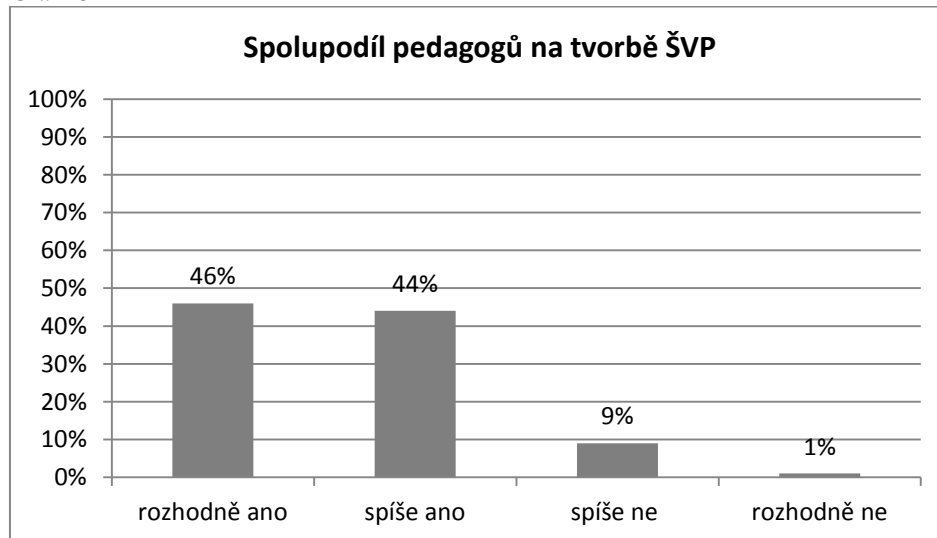
Graf 12



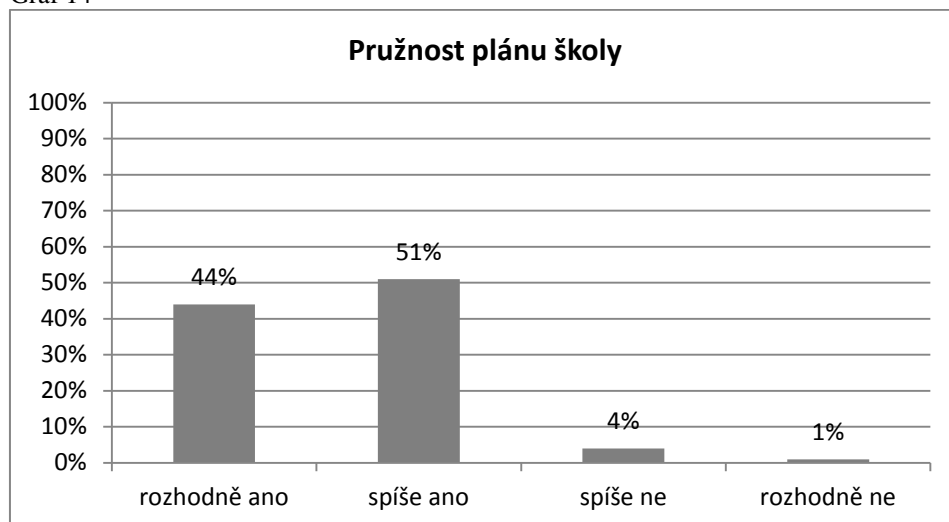
Tabulka 9

Škola se snaží vizi realizovat v praxi	Procenta
rozhodně ano	51 %
spíše ano	42 %
spíše ne	7 %
rozhodně ne	0 %

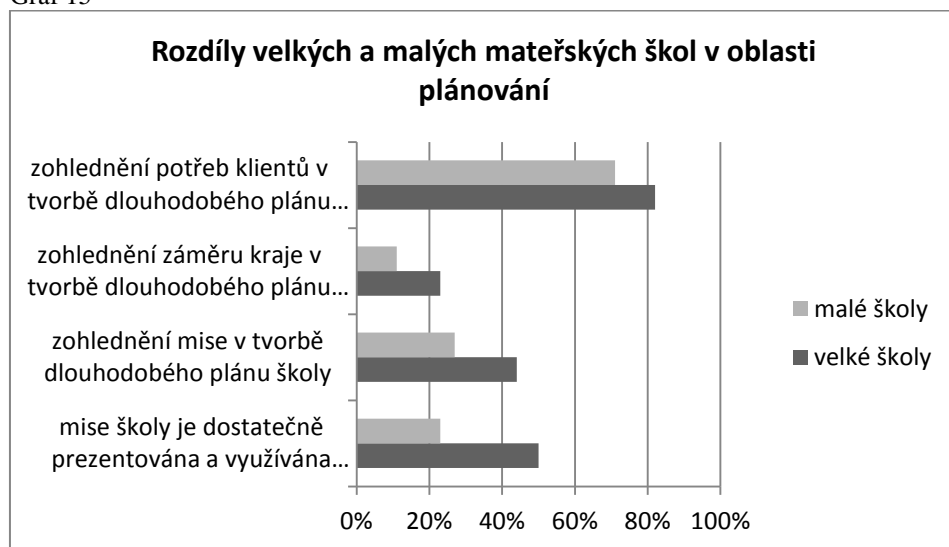
Graf 13



Graf 14

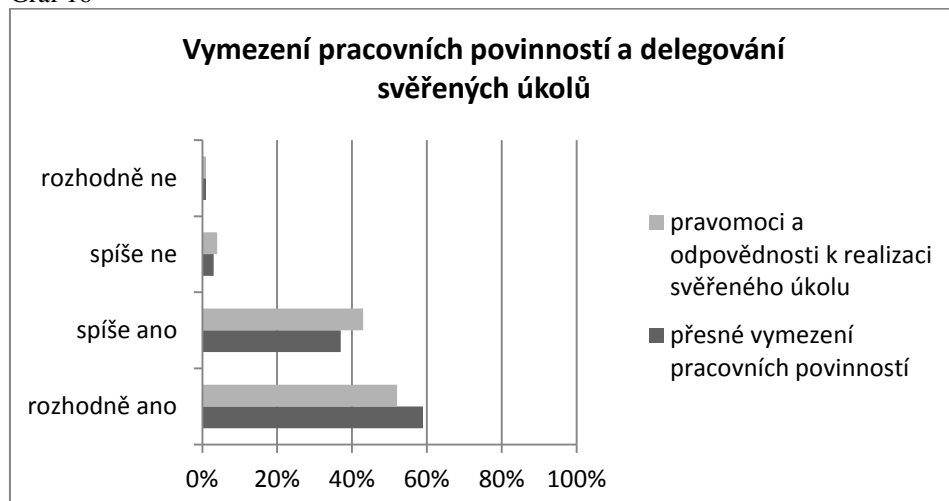


Graf 15



## Organizování

Graf 16





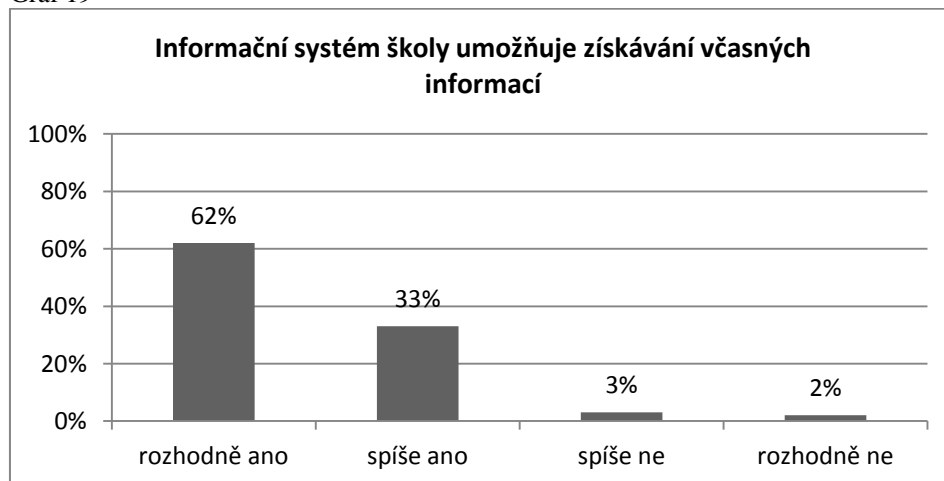
Graf 17



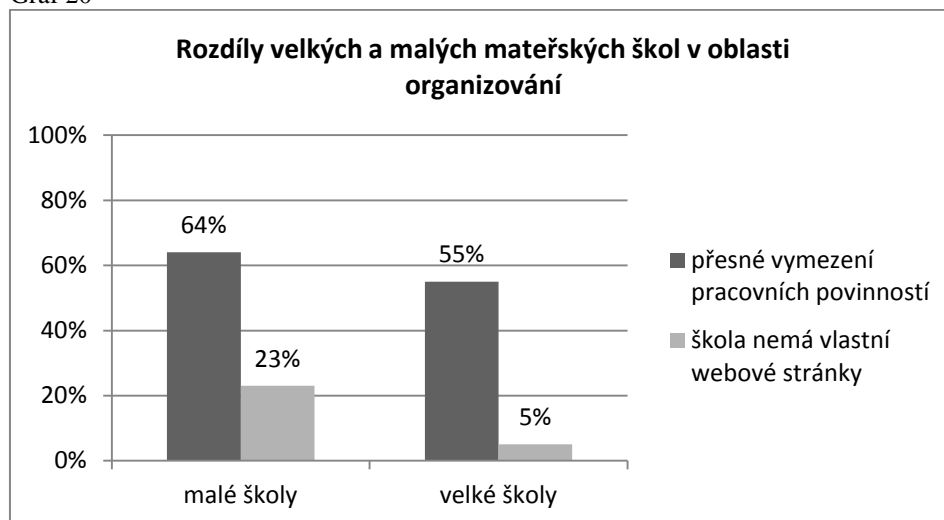
Graf 18



Graf 19

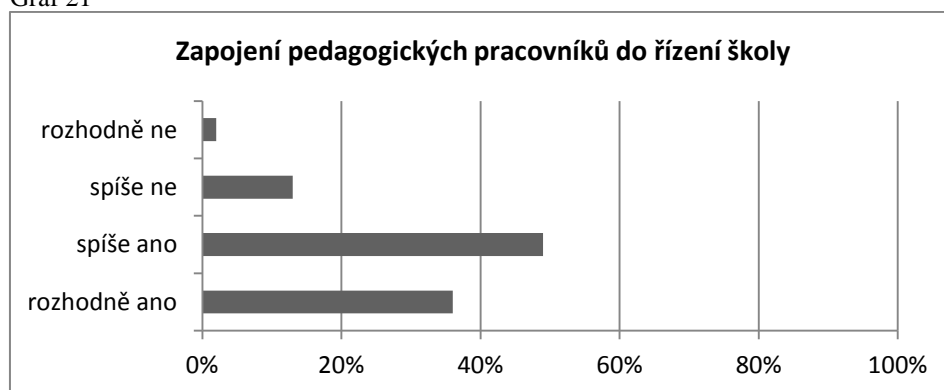


Graf 20

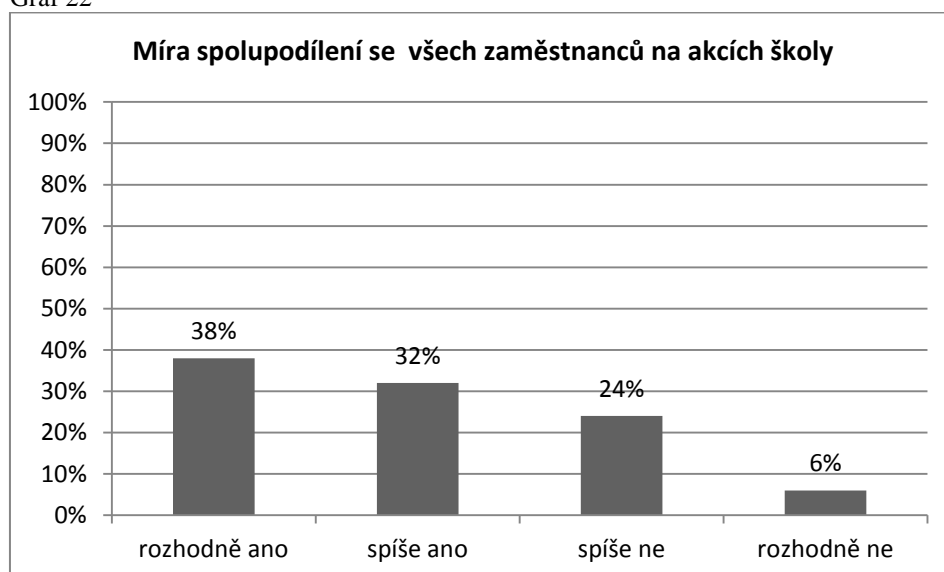


## Vedení lidí

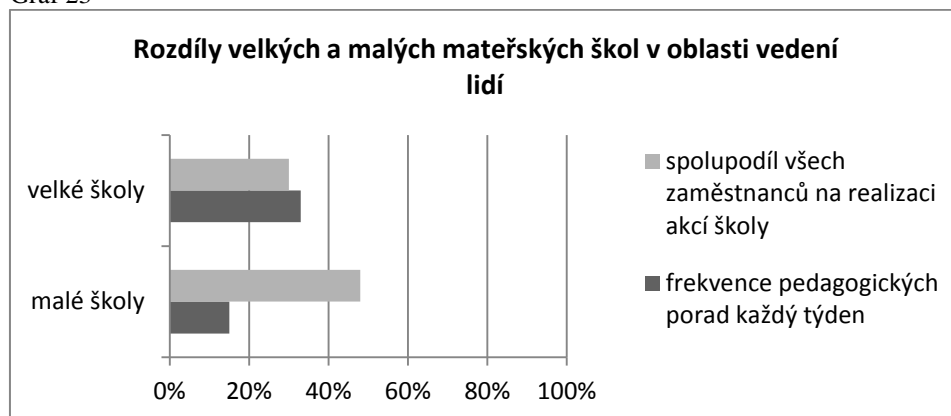
Graf 21



Graf 22

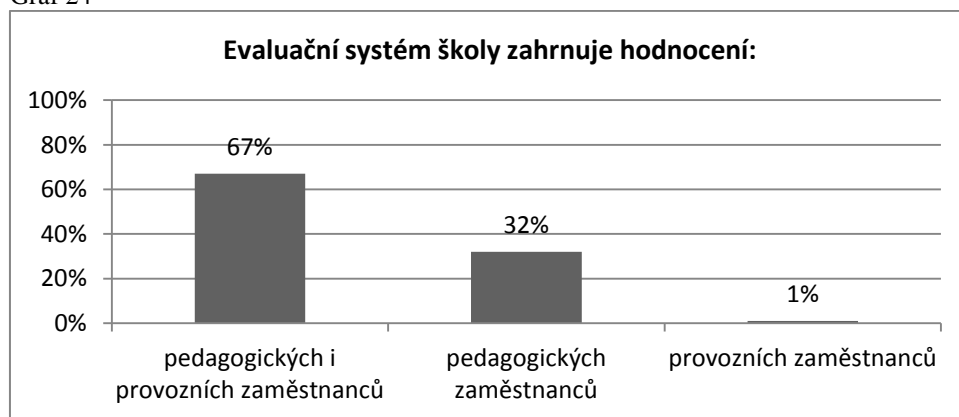


Graf 23

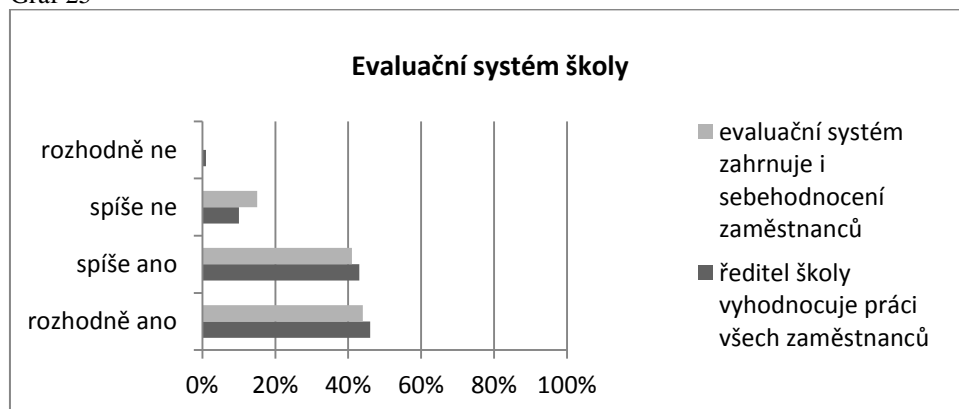


## Kontrola

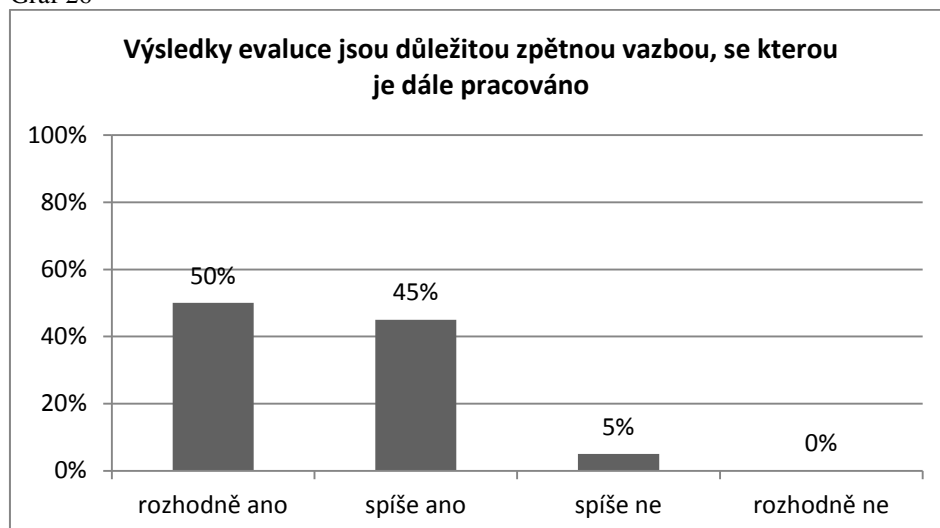
Graf 24



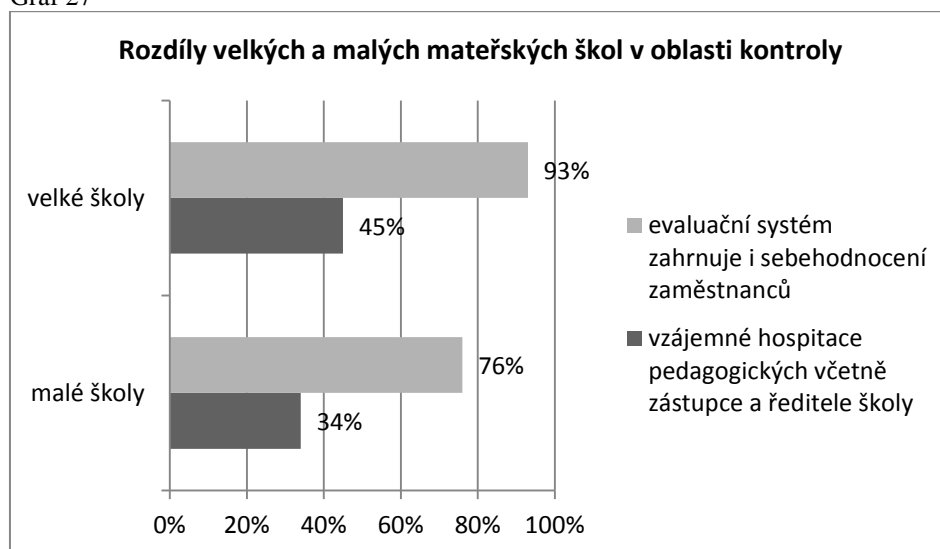
Graf 25



Graf 26

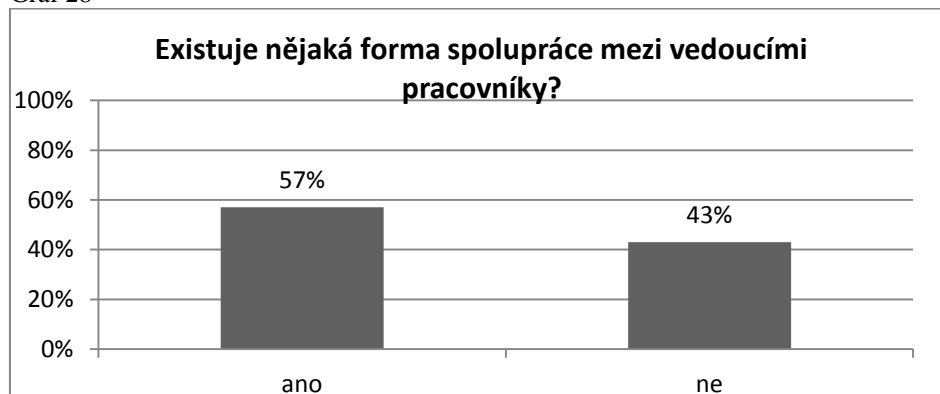


Graf 27



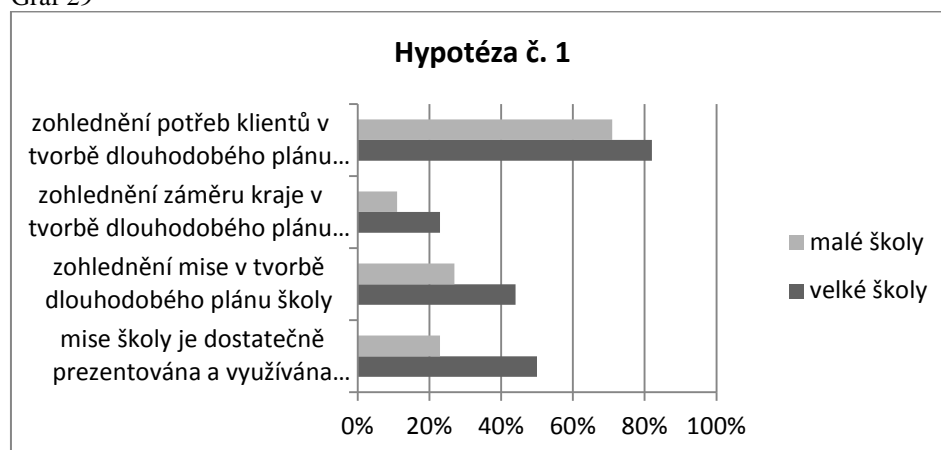
### Vzájemné sdílení zkušeností vedoucích pracovníků

Graf 28

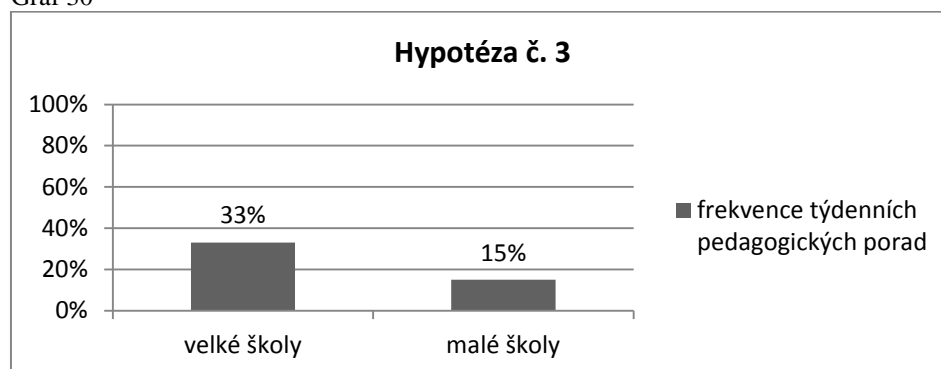


## Ověření hypotéz

Graf 29



Graf 30



## **Příloha č. 5: Přepis reakce jednoho z respondentů na dotazníkové šetření**

Zde je uvedena reakce respondenta, který dotazník vyplnil a zaslal odpověď, kde popisuje zkušenosti ze své řídicí praxe v návaznosti na dotazníkové položky.

Zdravím,

v jedné otázce bylo, zda je důležité studium managementu. Domnívám se, že pro začínající ředitelky ano, ale i člověk vykonávající tuto funkci, musí mít pro management buňky. Teorie je něco jiného než praxe. Právě manažer musí vše skloubit: organizační práce, výchovná práce, plánování práce, údržba budovy, VHČ, nákupy, administrativa, pošta, elektronická datová služba, datová schránka, kontrolní činnost, komunikace s klienty, zaměstnanci, nadřízenými, znalost právních předpisů, ekonomiku, rozpočty, výkazy, faktury, pokladní doklady, výroční zprávu atd., a to vše v době, kdy se zvyšuje průměrná docházka dětí.

Ředitelka MŠ – **manažerka**, má být ve 4 třídní MŠ 18 hodin týdně u dětí. To je asi největší problém, protože na výše zmíněné nemá žádnou pomoc jako na ZŠ, kde je sekretářka, zástupce, ekonomka, tudíž pomoc. Já si vše i zakládám: účetnictví, výkazy, vozím na OSSZ, ZP, FÚ, magistrát, hygienu, banku, dávám příkazy přes internet. Je to super, protože mám opravdu dokonalý přehled a musím být hodně výkonná. Mám sice vedoucí učitelku, ale ta musí chodit ven, aby byl dodržen zákon - bezpečnost dětí a má také pracovní dobu. Velkou výhodou vidím v tom, že jsem od roku 1995 v právní subjektivitě a učila jsem se vše za chodu a postupně a je pravda, že právní předpisy se stále mění, administrativy přibývá, ale management mě baví, jen kdybych mohla být převážně manažer a ne učitelka s takovým úvazkem přímé pedagogické práce.

Ale vše je o penězích a také schopnostech a ty škola nemůže naučit, o čase, ten je pro všechny stejný. Také o schopnosti státních úředníků, vlády, rozhodnutích, které na nejnižších postech plníme.

S pozdravem .....